

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2018/2019



TII

**FASE DE AÇÃO CORRETIVA DO PROCESSO DE LIÇÕES
APRENDIDAS EM USO PELO EXÉRCITO PORTUGUÊS. CONTRIBUTOS
PARA A MELHORIA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Jorge Manuel Martins Magalhães
MAJOR, INFANTARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**FASE DE AÇÃO CORRETIVA DO PROCESSO DE LIÇÕES
APRENDIDAS EM USO PELO EXÉRCITO PORTUGUÊS.
CONTRIBUTOS PARA A MELHORIA**

MAJOR, INFANTARIA Jorge Manuel Martins Magalhães

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**FASE DE AÇÃO CORRETIVA DO PROCESSO DE LIÇÕES
APRENDIDAS EM USO PELO EXÉRCITO PORTUGUÊS.
CONTRIBUTOS PARA A MELHORIA**

MAJOR, INFANTARIA Jorge Manuel Martins Magalhães

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TENENTE-CORONEL, INFANTARIA
António Manuel de Matos Grilo

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Jorge Manuel Martins Magalhães, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português. Contributos para a melhoria”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

Jorge Manuel Martins Magalhães



Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Matos Grilo pela sua disponibilidade permanente, amizade e serenidade com que sempre me orientou transmitindo-me uma enorme confiança e permitindo que mantivesse o foco no objetivo deste trabalho de investigação.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Paulo Dias, pela inexcedível disponibilidade e incentivo no sentido de levar este trabalho de investigação a bom porto.

À Major Fachada pelo apoio e sugestões proferidas sempre que surgiram dúvidas no âmbito da metodologia.

Aos elementos da Repartição de Lições Aprendidas, em especial ao Tenente-Coronel Moutinho Fernandes, ao Major Hugo Ferreira e ao Sargento Ajudante Bruno Bernardes, pela forma sempre pronta com que me receberam, me tiraram dúvidas e me disponibilizaram todos os dados por mim solicitados, sobre o Portal e Base de Dados de Lições Aprendidas do Exército.

A todas as entidades entrevistadas, que demonstraram, desde o primeiro contacto, uma enorme disponibilidade para partilhar toda a sua experiência e conhecimento, na área das Lições Aprendidas, e sem as quais não teria sido possível realizar este trabalho de investigação.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto, em especial, ao Major de Artilharia Bruno Ladeiro, meu amigo de longa data, pela ajuda nos momentos em que as coisas não correram como era suposto.

À minha esposa Liana e à minha filha Beatriz que se viram privadas da minha companhia e apoio, durante este longo percurso que parecia não mais ter fim.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento conceptual e percurso metodológico.....	6
1.1 Revisão da literatura	6
1.1.1 Conceitos Gerais	6
1.1.2 Modelos de capacidade de Lições Aprendidas	8
1.2 Metodologia.....	14
1.3 Percurso metodológico	15
1.3.1. Método	15
2. Fase de Implementação do processo de Lições Aprendidas na NATO	17
2.1 Fase de Implementação.....	17
2.2 Problemas relacionados com a Fase de Implementação.....	19
2.3 Síntese conclusiva.....	21
3. Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas no Exército Português .	22
3.1 Fase de Ação Corretiva.....	23
3.2 Problemas relacionados com a Fase de Ação Corretiva.....	26
3.3 Síntese conclusiva.....	29
4. Modelo com propostas de melhoria para a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA no Exército Português	31
4.1 Modelo com propostas de melhoria para a fase de Ação Corretiva	31
4.2 Síntese conclusiva.....	33
Conclusões.....	34
Bibliografia.....	38

Índice de Anexos

Anexo A — Processo de Lições Aprendidas em uso no Exército Português.....	Anx A-1
Anexo B — Base de Dados de Lições Aprendidas	Anx B-1
Anexo C — Fluxograma do Processo de LA em uso no Exército Português	Anx C-2
Anexo D — Plano de Ação Corretiva	Anx D-1
Anexo E — Plano de Ação de Lições Identificadas.....	Anx E-1



Índice de Apêndices

Apêndice A — Quadro resumo da metodologia adotada	Apd A-1
Apêndice B — Análise do Relatório <i>International Board of Auditors for NATO</i> ...	Apd B-1
Apêndice C — Guião da Entrevista de recolha de informação	Apd C-1
Apêndice D — Entrevistas com elementos da estrutura de LA do Exército	Apd D-1
Apêndice E — Relatórios disponibilizados pelo CFT para consulta	Apd E-1
Apêndice F — Guião de Entrevistas de Validação	Apd F-1
Apêndice G — Entrevistas de Validação	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Elementos da capacidade de LA na NATO	8
Figura 2 – Constituição do NATO NCS LL	9
Figura 3 – Processo de LA da NATO	10
Figura 4 – Elementos da capacidade de LA do Exército Português	12
Figura 5 – Estrutura dedicada de LA do Exército Português	13
Figura 6 – Processo de LA do Exército Português	13
Figura 7 – Processo de LA da NATO	17
Figura 8 – Fase de Implementação do Processo de LA da NATO	19
Figura 9 – Número de LI e LA resultantes de 5 exercícios militares da NATO	20
Figura 10 – Intervenção da Liderança no Processo de LA em uso no Exército Português.	22
Figura 11 – Fase de Ação Corretiva do Processo de LA no Exército Português	24
Figura 12 – Base de Dados de LA (16-04-2019)	26
Figura 13 – Número de LI em que os OCC são EA	27
Figura 14 – Modelo com propostas para melhoria da Fase de Ação Corretiva	33
Figura 15 – Processo de Lições Aprendidas em uso no Exército Português	Anx A-1
Figura 16 – Ponto de Situação da BdDLA à data de 16-04-2019	Anx B-1
Figura 17 – Número de Observações submetidas por OCC	Anx B-1
Figura 18 – Fluxograma do Processo de LA utilizado pela estrutura de LA do Exército Português	Anx C-2
Figura 19 – Formulário do Plano de Ação Corretiva	Anx D-1
Figura 20 – Formulário do Plano de Ação de Lições Identificadas	Anx E-1



Índice de Quadros

Quadro 1 – Percurso Metodológico.....	15
Quadro 2 – Lista de entrevistados para recolha de informação.....	16
Quadro 3 – Lista de entrevistados para validação de propostas de melhoria.....	16
Quadro 4 – Pontos Essenciais para o sucesso da Fase de Ação Corretiva.....	23
Quadro 5 – Resultado da Validação das Propostas pelos <i>Experts</i>	31
Quadro 6 – Sinopse do Relatório IBAN.....	Apd B-1
Quadro 7 – Sinopse da entrevista Nº 1	Apd D-1
Quadro 8 – Sinopse da entrevista Nº 2	Apd D-3
Quadro 9 – Sinopse da entrevista Nº 3	Apd D-5
Quadro 10 – Relatórios Finais de Missão.....	Apd E-1
Quadro 11 – <i>Final Exercise Report</i> (FER).....	Apd E-1
Quadro 12 – Quadro de Propostas de melhoria/recomendações para Validação	Apd F-1
Quadro 13 – Propostas validadas pelo Entrevistado Nº1	Apd G-1
Quadro 14 – Propostas validadas pelo Entrevistado Nº2	Apd G-2

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Lista dos elementos entrevistados	Apd D-1
Tabela 2 – Lista dos <i>experts</i> entrevistados	Apd G-1



Resumo

O presente trabalho tem como objetivo formular subsídios para a melhoria da Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português. Para tal, analisou-se a Fase de Implementação do Processo de Lições Aprendidas em uso na NATO e a Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português, elencando os problemas de cada uma dessas fases. Para recolha de dados procedeu-se à análise documental de relatórios e realização de entrevistas à estrutura de Lições Aprendidas do Comando das Forças Terrestres e do Estado-Maior do Exército bem como a especialistas na área das Lições Aprendidas.

Nesta investigação recorreu-se a uma metodologia de raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, substanciada num estudo de caso, como desenho de pesquisa.

A pesquisa efetuada permitiu concluir que a Fase de Ação Corretiva, no Exército Português não está a decorrer conforme a doutrina aprovada devido à falta de intervenção e controlo dos Líderes na condução desta fase, à falta de formação dos Oficiais de Lições Aprendidas que ocupam o cargo, em acumulação de funções, e por fim à falta de comprometimento e responsabilização de todos os que fazem parte da estrutura de Lições Aprendidas.

Palavras-chave:

Ação Corretiva, Exército Português, Lição Aprendida, Lição Identificada, Fase



Abstract

The focal point of this work is to formulate contributions for the improvement of the Lessons Learned Process Remedial Action Phase in use by the Portuguese Army. To achieve the aforementioned, the NATO Lessons Learned Process Implementation Phase and the Lessons Learned Remedial Action Phase in use by the Portuguese Army were analyzed and the problems detected in both phases were listed.

The data collection was based on literature review, mainly from NATO and National reports complemented by interviews carried out to the Land Forces Command Lessons Learned Structure as well as NATO and National Lessons Learned Subject Matter Experts. As a research design and supported by a case study, it was used for this research a deductive reasoning methodology based on qualitative research analysis strategy.

This research allowed to conclude that the Portuguese Army Lessons Learned Remedial Action Phase is not taking place in accordance with the approved doctrine due to the lack of the Leadership commitment and monitoring; the lack of Lessons Learned Staff Officers Lessons Learned training; and, finally the lack of commitment and accountability of those who are part of the Lessons Learned structure.

Keywords:

Lessons Identified, Lessons Learned, Phase, Portuguese Army, Remedial Action



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AB	<i>Action Body</i> / Elemento de Ação
AC	Ação Corretiva
AM	Academia Militar

B

BdDLA	Base de Dados de Lições Aprendidas
Bi-SC	<i>Bi Strategic Command</i>
BP	Boa Prática

C

CALL	<i>Center for Army Lessons Learned</i>
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior

D

d.C.	depois de Cristo
DDNLA	Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
DFin	Direção de Finanças

E

E	<i>Experts</i>
EA	Elemento de Ação
EM	Estado-Maior



EME	Estado-Maior do Exército
END	Elemento Nacional Destacado
ESE	Escola de Sargentos do Exército
EU	<i>European Union</i> / União Europeia
EUA	Estados Unidos da América

F

FER	<i>Final Exercise Report</i>
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
FOC	<i>Full Operational Capability</i>

G

GC	Gestão do Conhecimento
GLAE	Grupo de Lições Aprendidas do Exército

I

IBAN	<i>International Board of Auditors for NATO</i>
IGE	Inspeção Geral do Exército

J

JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i>
JD	<i>Job Description</i>

K

KLT	<i>Key Leader Training</i>
-----	----------------------------

L

LA	Lições Aprendidas
LALI	Lista de Ação de Lições Identificadas
LI	Lições Identificadas
LIAL	<i>Lessons Identified Action List</i> / Lista de Ação de Lições Identificadas
LL	<i>Lessons Learned</i> / Lição Aprendida



LLPOC *Lessons Learned Point of Contact*

LLSO *Lessons Learned Staff Officer*

N

NATO *North Atlantic Treaty Organization / Organização do Tratado do Atlântico Norte*

NCS *NATO Command Structure*

NCS LL *NATO Command Structure Lessons Learned*

NIMP *NATO Information Management Policy / Normas de Gestão da informação NATO*

NLLP *NATO Lessons Learned Portal / Portal de Lições Aprendidas da NATO*

NS WAN *NATO Secret Wide Area Network*

O

OA *Originating Authority*

OCAD Órgão Central de Administração e Direção

OCC Órgãos Centrais de Comando

ODCR Observação, Discussão, Conclusão e Recomendação

OE Objetivo Específico

OfLA Oficial de Lições Aprendidas

OG Objetivo Geral

OLBP Observações, Lições e Boas Práticas

OPR Oficial Primariamente Responsável

P

P Proposta

PAC Plano de Ação Corretiva

PALI Plano de Ação de Lições Identificadas

PDE Publicação Doutrinária do Exército

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QG Quartel General



QO Quadros Orgânicos
QP Quadros Permanentes

R

RA *Remedial Action* / Ação Corretiva
RepLA Repartição de Lições Aprendidas
RPPB *Resouce Policy and Planning Board*

T

TA *Tasking Authority*
TCOR Tenente-Coronel
TII Trabalho de Investigação Individual
TO Teatro de Operações
TOA *Transfer of Authority* / Transferência de Autoridade

U

U/E/O Unidades/Estabelecimentos/Órgãos

V

VCEME Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército

W

WG *Working Group*

Z

ZMA Zona Militar dos Açores
ZMM Zona Militar da Madeira



Introdução

Em qualquer organização, lidar com as lições aprendidas (LA) é uma questão complexa que envolve pessoas, processos e tecnologias (Santos & Lima, 2016, p. 27).

Uma das atividades básicas do ser humano é aprender com a experiência, mas o mais desafiante é aprender com as experiências dos outros (Milton, 2010). A título de exemplo, numa organização 80% do conhecimento existente sob a forma de experiência está nas pessoas e como tal não está registado formalmente, enquanto do restante 20% de conhecimento que se encontra registado, apenas um quinto está armazenado de forma estruturada (Choo, 1996, pp. 329-340).

Assim sendo, o uso de LA constitui-se como uma componente essencial de uma cultura organizacional comprometida com a capacidade de adaptação e de melhoria contínua. Os mecanismos de LA permitem comunicar o conhecimento adquirido de forma mais eficaz e garantem que a informação relevante seja tida em conta no planeamento, nos processos de trabalho e nas atividades de uma organização (Mark White, 2018).

“O conhecimento é a informação que transforma algo ou alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.” (Chiavenato, 2010, p. 398)

A criação da Escola de Sagres¹ em Sines, no Séc. XV, tornou Portugal no primeiro país do mundo a desenvolver um mecanismo de passagem de conhecimento, pois os erros cometidos pelos navegadores portugueses e as boas práticas utilizadas eram compiladas e usadas por outros navegadores, permitindo assim evitar os erros bem como replicar os sucessos (Milton, 2010, p. 13).

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) também desde cedo se apercebeu da necessidade de partilhar informação ou experiências adquiridas no treino e em combate. Durante a Segunda Guerra Mundial e Guerra da Coreia eram publicados os *Combat Bulletins*², cuja finalidade era a de partilhar as experiências de combate e ao mesmo tempo exponenciar o treino dos combatentes que iriam futuramente ser projetados para os Teatros de Operações (TO). Mais tarde, durante a Guerra do Vietnam, as próprias unidades do

¹ Esta Escola foi criada em Sines (Portugal) pelo Infante D. Henrique no século XV, em prol dos descobrimentos e da expansão portuguesa (Laranjo, 2018).

² Segundo o *Field Manual 21-7* (1946) a partilha de notícias era feita sob forma de filme. Durante a guerra, a cada semana eram relatados os acontecimentos bem como a evolução do combate de todas as frentes de batalha, com as respetivas experiências dos combatentes.



Exército Americano publicavam relatórios trimestrais com o objetivo de partilhar lições sobre as operações de combate (Center for Army Lessons Learned [CALL], 2011).

Entre 1961 e 1974, durante a Guerra de África, o Exército Português, tal como o Exército Americano, tinha também implementado um mecanismo de passagem de conhecimento - *Cadernos de Infantaria*. Estes cadernos eram o resultado da descrição das experiências de combate e das boas práticas dos combatentes, e eram compilados na perspetiva de “Experiência de todos para todos” e de seguida enviados para os centros de treinos, permitindo assim alterar a doutrina, táticas, técnicas e procedimentos dos novos combatentes (Branco, 2010).

Resumindo, as organizações carecem de um sistema de LA que concetualize a aprendizagem a partir de experiências passadas, de uma forma que seja funcional e que seja transversal a todo o processo organizacional, sistemas e práticas (Duffield, 2015, pp. 311-550).

No que diz respeito à experiência propriamente dita, esta pode ser positiva ou negativa dependendo se ela é resultado de uma ação realizada com sucesso ou resultado de uma falha ou engano. No entanto há a ressalvar que, quer os sucessos quer os insucessos são considerados lições e uma lição deve ser sempre significativa, isto é, deve ter um impacto real na tomada de decisão, deve ter validade sendo factualmente e tecnicamente correta, deve ser aplicável na medida em que se identifica num projeto, processo ou decisão específica e finalmente deve efetivamente reduzir ou eliminar a possibilidade de falhas ou reforçar um resultado positivo. Desta forma, uma lição só é considerada “Lição Aprendida” quando for possível verificar uma mudança num comportamento tendo obrigatoriamente de ser positiva na sua natureza, conduzindo a uma melhoria de desempenho (Center for Army Lessons Learned [CALL], 2011).

De acordo com o *North Atlantic Treaty Organization (NATO) Lessons Learned Handbook* as LA dentro de uma organização, podem reduzir o risco de repetição de erros e aumentar a possibilidade de replicar o sucesso (Joint Analysis and Lessons Learned Centre [JALLC], 2016).

O *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC), sediado em Portugal desde setembro de 2002, é a principal agência da NATO para análise de operações, treino, recolha e disseminação de LA, tendo atingido a *Full Operational Capability* (FOC) em 28 de março de 2006 (North Atlantic Treaty Organization [NATO], s.d.).



Tendo por base o atrás referido, em 2012, o General José Luiz Pinto Ramalho, Chefe de Estado-Maior do Exército, definiu na Diretiva N°98/CEME/12 (Estado-Maior do Exército, 2012a) que fosse edificada a capacidade³ de LA, tendo sido criada a Repartição de Lições Aprendidas (RepLA)⁴ que tem por finalidade gerir a capacidade de LA, recolher e analisar observações, identificar e validar Lições Identificadas (LI) e Aprendidas, difundir e integrar na doutrina as LA e estabelecer ligação com os *Lessons Learned Staff Officer*⁵ (LLSO) existentes aos diferentes níveis e escalões do Exército, de forma a estabelecer e estimular a capacidade de LA (Estado-Maior do Exército, 2012c).

As LA não são responsabilidade única e exclusiva da RepLA, mas sim de todos os militares do Exército e até das Forças Armadas, tendo sempre em atenção que os Comandantes, Diretores ou Chefes desempenham um papel fulcral neste processo (Ferreira Rabaça, 2015). Atualmente, em 7 anos de existência, o Exército Português tem no seu portal de LA 488 LI e apenas 3 LA. Em suma, “se os diferentes agentes não forem envolvidos, não verão qualquer valor, bem como não participarão ativamente no processo” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 1-6) invalidando logo à partida, todo o Processo de LA.

Face ao que antecede, considera-se que a temática em estudo – Contributos para a melhoria da Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português – assume uma especial relevância, na medida em que permite compreender melhor quais os passos, os intervenientes e os documentos criados, durante a Fase de Ação Corretiva, e ainda quais as formas de melhorar o modelo desta fase essencial do Processo de LA em uso no nosso Exército.

Na presente investigação procurou-se seguir uma metodologia de raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, substanciada num estudo de caso como desenho de pesquisa (Santos & Lima, 2016).

No que a instrumentos e técnicas de recolha de dados diz respeito, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a entidades relevantes e intervenientes/especialistas na área das LA, que pela sua experiência e conhecimento, em muito contribuíram para uma compreensão mais profunda sobre a temática em estudo (i.e., entrevistas exploratórias,

³ Uma capacidade militar é o conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando os vetores doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade (Despacho N.º 11400/2014, de 3 de setembro, 2014).

⁴ Inicialmente no Comando de Instrução e Doutrina (CID) e após extinção deste (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, 2014), migrou para o Estado-Maior do Exército (EME) (Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho, 2015).

⁵ O mesmo que Oficiais de Lições Aprendidas (OfLA).



entrevistas semiestruturadas a entidades e intervenientes no Processo de LA e entrevistas confirmatórias a *experts*).

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) tem como objeto de estudo o Processo de LA, utilizado pelo Exército Português, de forma a identificar possíveis contributos para a melhoria da sua Fase de Ação Corretiva.

Esta investigação encontra-se delimitada nos domínios temporal, concetual (Santos & Lima, 2016, p. 44) e ao nível das entidades intervenientes. Assim temporalmente delimitamos o nosso estudo a partir de 2012, data em que é implementada a capacidade de LA no Exército Português por Diretiva N°98/CEME/12. Ao nível concetual, esta investigação focou-se particularmente na fase de Ação Corretiva (AC) do Processo de LA, em uso pelo Exército Português. Em termos de entidades limitamos o nosso estudo ao Comando das Forças Terrestres (CFT) pois, de acordo com a Base de Dados de LA do Exército Português (Anexo B), este é o Órgão Central de Comando (OCC) com maior número de submissões, com maior número de LI em que se constituiu como Elemento de Ação (EA) e com duas LA produzidas.

Face ao que precede, esta investigação tem como Objetivo Geral (OG): Formular subsídios para a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português. Por sua vez, este OG encontra-se apoiado em três Objetivos Específicos (OE):

OE1 – Analisar a Fase de Implementação⁶ do Processo de LA em uso na NATO;

OE2 – Analisar a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso no Exército Português.

Com vista a alcançar o OG definido, formulou-se a seguinte Questão Central (QC): Quais as melhorias a implementar na fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português?

Tendo por base esta QC formularam-se duas Questões Derivadas (QD):

QD1 – Quais os problemas da Fase de Implementação do Processo de Lições Aprendidas em uso na NATO?

QD2 – Quais os problemas da Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso na Exército Português?

Face ao exposto, este trabalho de investigação encontra-se organizado em quatro capítulos, precedidos pela introdução e termina com as conclusões e respetivas

⁶ Anteriormente designada de *Remedial Action Phase* (Fase de AC) na doutrina NATO. Esta designação foi alterada para Fase de Implementação decorrente da *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* de 2018. Corresponde à Fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português.



recomendações. A introdução contemplará o enquadramento do tema e do objeto de estudo, a sua pertinência bem como uma breve síntese da metodologia utilizada na investigação. No primeiro capítulo elencamos o objeto de estudo, a problemática de investigação, a metodologia e o modelo de análise utilizados. O segundo capítulo tem por objetivo perceber quais os problemas decorrentes da Fase de Implementação do Processo de LA em uso na NATO, através da análise do relatório do *International Board of Auditors for NATO* (IBAN), e responder à QD1. O terceiro capítulo tem por objetivo perceber quais os problemas decorrentes da Fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português, através da análise de relatórios e de entrevistas a entidades relevantes e intervenientes na área das LA e do CFT sobre esta fase de AC e responder à QD2. No quarto capítulo, são apresentados os principais resultados da investigação realizada e, consequentemente, a resposta à QC. Por fim, nas conclusões é apresentado o sumário das grandes linhas de investigação bem como são sintetizados os resultados da investigação, obtidos de acordo com os objetivos e o problema de investigação, com o objetivo de contribuir para a melhoria da fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português, onde apresentaremos um modelo com contributos para a melhoria desta fase, e sugestão de eventuais novas linhas de investigação.



1. Enquadramento conceptual e percurso metodológico

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura relativa à temática em estudo, o problema de investigação que o norteia e o método de análise seguido.

1.1 Revisão da literatura

Os estudos anteriormente realizados, tanto a nível da instituição militar como a nível das empresas civis, versaram essencialmente sobre o Processo de LA como um todo e a importância não só da sua implementação, mas também como parte integrante na Gestão do Conhecimento dentro das organizações.

A realização destes estudos, ao nível castrense, resulta do cada vez maior empenhamento das forças militares portuguesas em TO cada vez mais complexos e difusos (Silva, 2018) que têm levado ao aparecimento de um grande número de problemas que se vão repetindo tanto ao nível do treino como ao nível das operações no terreno, pondo em causa a eficácia e eficiência das forças. Estes problemas constituem importantes lições que têm que ser aprendidas o mais rapidamente possível pelas forças (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 4). Estas situações, tem despertado na instituição castrense um grande interesse pela problemática em estudo, nomeadamente sobre a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA, responsável pela passagem da LI a LA, seguindo-se por isso alguns conceitos essenciais para se alcançar o domínio concetual e teórico onde esta investigação se insere.

1.1.1 Conceitos Gerais

1.1.1.1 Processo de Lições Aprendidas

É uma ferramenta formal e sistemática que permite apoiar os comandantes, aos diferentes níveis, no processo de tomada de decisão com o objetivo de corrigir as deficiências e à posteriori registar, aperfeiçoar e difundir os procedimentos já otimizados. Tendo por base que o valor de uma Lição Aprendida reside no facto de a podermos utilizar e explorar em atividades futuras com benefícios para a organização ou força, a finalidade do Processo de LA é assim permitir aprender com a experiência e ao mesmo tempo “[...] fornecer justificações válidas para a alteração do modo de fazer as coisas, a fim de melhorar o desempenho” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-3). No Exército Português este processo é constituído por três fases: (i) Fase de Análise (ii) Fase de Ação Corretiva e (iii) Fase de Disseminação (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-5).

Segundo a NATO (2018, p. 6) o Processo de LA tem como objetivo trazer melhorias para a instituição e ao mesmo tempo é uma forma clara de apresentar o papel e as



responsabilidades de cada um ao longo de todo este processo. Para a NATO, e de acordo com a *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018, p. 6) este processo é dividido em duas fases: (i) Fase de Análise e (ii) Fase de Implementação.

1.1.1.2 Lição Identificada

É uma Observação para a qual se determinou uma ou várias causas que originaram o assunto observado. Uma LI tem já uma proposta/recomendação na forma de AC e de um EA para a implementar, tendo sido de seguida proposta à autoridade competente para aprovação (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-6). A LI é o produto da Fase de Análise do Processo de LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-5; North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 6).

1.1.1.3 Fase de Ação Corretiva

Também designada na NATO (2018, p. 6) por Fase de Implementação, corresponde à Fase dois do Processo de LA e tem como objetivo e *output* a produção de uma LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-5; North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 6) a partir de uma LI.

1.1.1.4 Lição Aprendida

O termo “Lição Aprendida” é um usado de forma frequente dependendo o seu significado, do país, quartel-general ou organização onde é aplicado. Por exemplo este termo utilizado como substantivo significa “mudança resultante do Processo de LA e o seu registo escrito” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 1-2). De acordo com a Publicação Doutrinaria do Exército 00-32-00 (2012c, pp. 1-2), este termo está relacionado com o ato de aprender como resultado da experiência, mas sempre no sentido de obter melhorias. Assim sendo, quando falamos em LA falamos num tipo de aprendizagem que resulta da aplicação de uma ou várias alterações que conduziram a uma melhoria no desempenho não só individual, mas também coletivo. As LA podem ter origem nas atividades do dia-a-dia de uma Unidade, Estabelecimento ou Órgão (U/E/O) ou de forma mais comum, no seguimento de um exercício ou operação militar e devem ser partilhadas, transmitidas aos nossos sucessores e disseminadas dentro da instituição, de forma a evitar que o erro ou falha se repita no futuro.

Para a NATO (2018, p. 4) a LA é uma LI cuja Ação Corretiva (AC) foi aprovada pela cadeia de comando⁷ e implementada, no sentido de corrigir o erro evitando a sua repetição e replicando o seu sucesso (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2016).

⁷ Da qual fazem parte uma *Originating Authority* e uma *Tasking Authority*.

1.1.2 Modelos de capacidade de Lições Aprendidas

1.1.1.1 North Atlantic Treaty Organization (NATO)

A capacidade de LA na NATO tem como grande objetivo permitir ao comandante a possibilidade de executar o processo LA de forma eficaz (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 5). Esta capacidade é demonstrada como sendo um edifício apoiado por quatro pilares: **Estrutura**, **Processo**, **Ferramentas** e **Treino** que assentam numa base onde a **Liderança** e a **Mentalidade** são essenciais e cujo telhado representa a **Partilha de Informação** que é fulcral para o sucesso das LA dentro da organização.

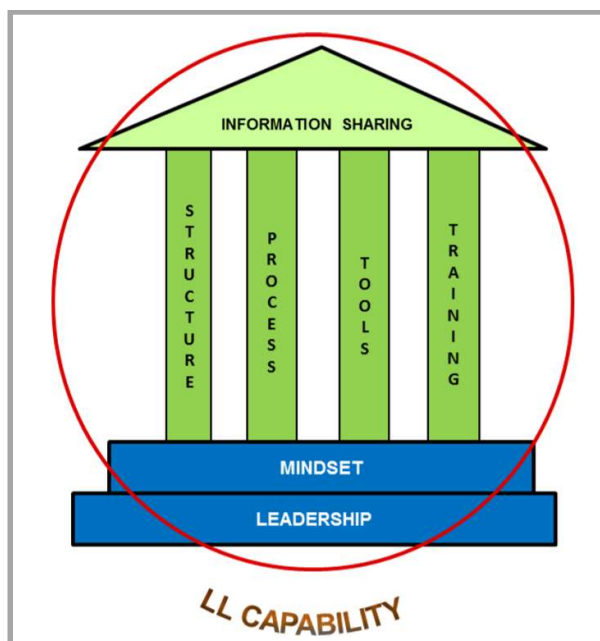


Figura 1 – Elementos da capacidade de LA na NATO

Fonte: (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 5)

De acordo com a *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018, p. 5) a **Liderança** está presente em todo o Processo de LA fornecendo orientações não só para as áreas que devem ser o foco de origem de lições, mas também na aprovação de planos de recolha de Observações, na aprovação de LI (aprovação da *Tasking Authority*), na decisão sobre as Ações Corretivas recomendadas (para conhecimento ou aprovação) bem como na atribuição da tarefa a um Elemento de Ação⁸ para elaboração de um Plano de Ação Corretiva (PAC) que irá transformar a LI aprovada numa LA (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018).

⁸ Termo português para designar “*Action Body*”, na doutrina NATO.



Para a NATO, as LA são responsabilidade de todos os elementos que pertencem à sua Estrutura (*Mindset*⁹). Assim sendo, a única forma de transformar a *NATO Command Structure* (NCS) numa estrutura aprendente é partilhando lições e aprendendo através destas. Para que isto aconteça, a NATO considera que os seus elementos devem ter aquilo que designa por uma mentalidade de LA que consiste em alimentar o *NATO Lessons Learned Portal* (NLLP) com Observações, Lições e Boas Práticas (OLBP) por forma a documentar e partilhar conhecimento (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018).

A **Estrutura** de LA do NCS *Lessons Learned* (NCS LL), de acordo com *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018, pp. 5-6) é constituída pelos seguinte elementos e grupos de elementos:

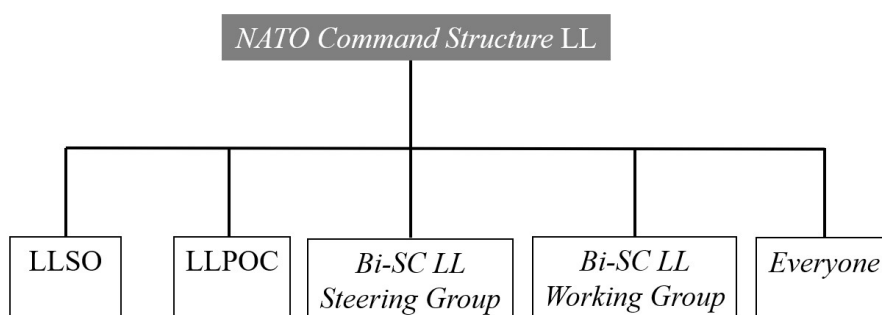


Figura 2 – Constituição do NATO NCS LL

Os LLSO são elementos com a função primária de oficiais de LA. Estes apoiam o comandante na implementação da capacidade de LA e fazem com que o Processo de LA decorra de forma efetiva, apoia os pontos de contato de LA/*Lessons Learned Point of Contact* (LLPOC), apoia o desenvolvimento de requisitos de análise conjunta, atua como coordenador de todas as tarefas relacionadas com as LA, lidera o grupo de coordenação de LA e pode também participar no *Bi-SC LL Working Group* (LL WG) e ainda em outros eventos externos de LA (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 5).

Os LLPOC são elementos em que a tarefa das LA não é a sua tarefa primária, estando desta forma em regime de acumulação de funções. No entanto, a sua função é a de apoiar as pessoas aquando da criação/elaboração de um (Observação, Discussão, Conclusão e Recomendação) ODCR e na utilização do NLLP, dar apoio ao nível das LA nas suas unidades e auxiliar no desenvolvimento de requisitos de análise conjunta (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 6).

⁹ Termo para definir Mentalidade na doutrina Portuguesa.



Por último, qualquer pessoa pode contribuir para o Processo de LA ao dar origem a uma Observação, podendo ser apoiada por um LLPOC e/ou por um LLSO para desenvolver e refinar o respetivo ODCR (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 6).

O **Processo** LA da NATO serve de apoio aos elementos de LA na execução das suas funções, nos diferentes patamares da cadeia de comando, e divide-se em duas fases: fase de Análise (*Phase 1*) e fase de Implementação (*Phase 2*) (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 6), tal como está identificado na Figura 3:

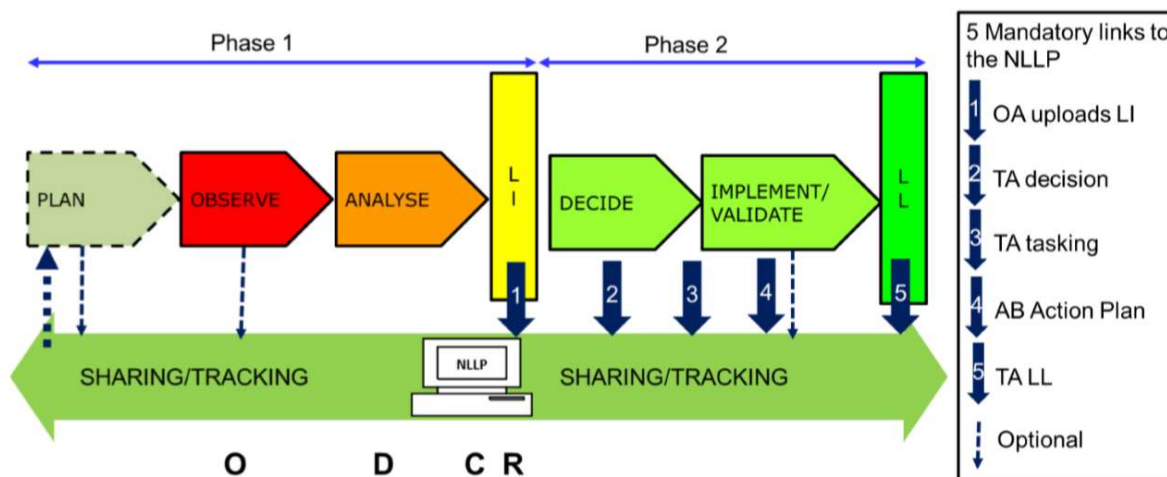


Figura 3 – Processo de LA da NATO

Fonte: (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 6)

O *NATO Lessons Learned Portal* (NLLP) é gerido pelo *Joint Analysis Lessons Learned Centre* (JALLC), e atualmente é a única **Ferramenta** da NATO para recolher, gerir, fazer o seguimento, monitorizar e partilhar lições. Esta ferramenta está disponível na rede não segura e na rede segura (*NATO Secret Wide Area Network* [NS WAN]) e é nesta última onde, acedendo ao NLLP, podemos acompanhar a evolução das lições introduzidas/uploaded, ao longo de todo o Processo de LA, proporcionando transparência e responsabilização (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 7).

Esta base de dados permite apoiar a decisão dos Comandantes em operações futuras, com base na partilha do conhecimento adquirido através da experiência (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2019, pp. E-2).

No que diz respeito ao **Treino** de LA na NATO, o objetivo é facilitar o estabelecimento, a melhoria e a manutenção de uma mentalidade que contribua, que permita gerir e executar o processo de LA organizacional, de forma eficaz e metódica, aumentando assim o valor da capacidade de LA da NATO (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 7).



Por último, a **Partilha de Informação** oferece a oportunidade de aprender com os outros e melhorar o próprio desempenho. Esta partilha no que se refere às LA, baseia-se nas diretivas relativas à política de gestão da informação da NATO (*NATO Information Management Policy* [NIMP]), à política de segurança da NATO e ao nível das diretivas *Bi Strategic Command* (Bi-SC). A partilha das lições deve basear-se no princípio da “necessidade de partilhar” em detrimento da “necessidade de saber”. No entanto, para este tipo de situações devem ser tidos em consideração vários fatores tais como o público-alvo, o tempo, a segurança e a qualidade da informação (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 8).

1.1.1.2 Exército Português

O Exército Português, de acordo com a INFORMAÇÃO Nº: REPORG-2012-000582 (2012b), tem como referência a doutrina NATO, contribuindo diretamente para o desiderato da interoperabilidade e, subsequentemente contribuindo para a melhoria dos seus padrões de excelência no cumprimento das suas missões. Nesse sentido, e para que o conhecimento proveniente das experiências nos diferentes TO não se perdesse, criou também, à imagem da NATO, a capacidade de LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 1-1). Coube assim à RepLA da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas do Estado-Maior do Exército (RepLA/DDNLA/EME) a finalidade de gerir a capacidade de LA, recolher e analisar Observações, identificar e validar LI e LA, difundir e integrar na doutrina LA, estabelecer ligação com os *Lessons Learned Staff Officer* (LLSO) existentes aos diferentes níveis e escalões do Exército, de forma a estabelecer e estimular a capacidade de LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 1-10).

A operacionalização da referida capacidade teve como um dos objetivos principais proporcionar aos Comandantes/Diretores/Chefes, a qualquer nível e escalão de comando, a Estrutura, o Processo e as Ferramentas para observar, analisar e tomar medidas corretivas sobre qualquer assunto, bem como, para comunicar e partilhar resultados que permitam melhorar o desempenho individual e coletivo (Laranjo, 2018).

Atualmente, a capacidade de LA existente no Exército Português está organizada nos elementos descritos na Figura 4, considerados essenciais para o sucesso desta capacidade.

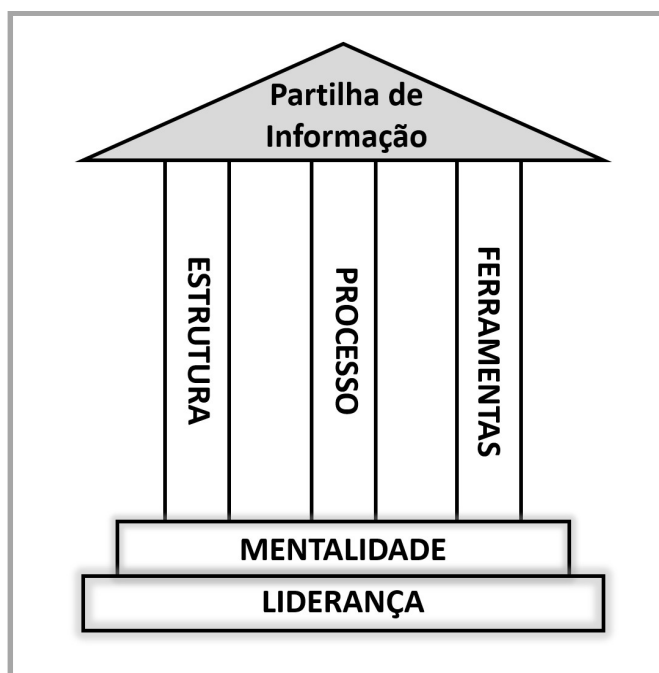


Figura 4 – Elementos da capacidade de LA do Exército Português

Fonte: (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-2)

De acordo com a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 0-32-00 Lições Aprendidas (2012c, pp. 2-2) a capacidade de LA é representada por um edifício cuja base assenta na **Mentalidade e Liderança** dentro da instituição, e o telhado representa a **Partilha de Informação**, que é essencial nas instituições e organizações aprendentes. Neste edifício, a ligação entre a **Partilha de Informação** e a **Mentalidade e Liderança** é feita através de três pilares que representam a **Estrutura** de LA, o **Processo** de LA e as **Ferramentas** utilizadas. Entende-se por **Estrutura** todos os “elementos qualificados e treinado no Processo de LA colocado nos postos adequados dentro da organização” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-2), ou seja, todos os Oficiais de LA (OfLA) e Oficiais Primariamente Responsáveis (OPR) de LA. A Figura 5 mostra a Estrutura de LA do Exército Português e o fluxograma do seu funcionamento, encontra-se no Anexo C.

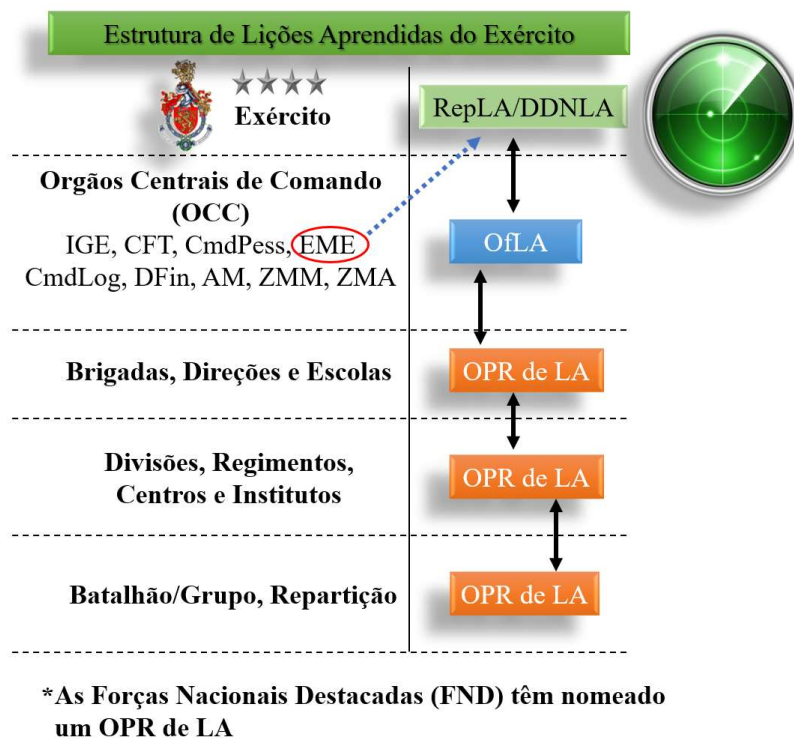


Figura 5 – Estrutura dedicada de LA do Exército Português

Fonte: Adaptado a partir de Estado-Maior do Exército (2016, pp. 2-2)

Relativamente ao pilar **Processo**, que contempla o Processo de LA (Anexo A), é entendido como o conjunto de procedimentos formais e sequenciais (Figura 6), previamente estabelecidos, que servem de base ao desenvolvimento de uma LA ou Boa Prática, incluindo a sua partilha (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-2).



Figura 6 – Processo de LA do Exército Português

Fonte: Adaptado a partir de Estado-Maior do Exército (2016, pp. B-2)

No que diz respeito às **Ferramentas**, estas estão relacionadas com o Portal de LA e com a Base de Dados de LA (BdDLA) que permite fazer a recolha, o armazenamento, o processamento e ao mesmo tempo contribuir para a **Partilha de Informação**.

Estes três pilares do edifício que representa a capacidade de LA, são doutrinariamente designados por elementos chave desta Capacidade. Para além destes elementos chave, existem também os elementos base da Capacidade, que são a **Mentalidade**, que representa a abertura e o desejo em assimilar e incorporar as aprendizagens de outros, relativamente a



aspetos relacionados com o trabalho e o dia-a-dia, bem como a confiança para partilhar as suas próprias aprendizagens com os outros (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-2) e a **Liderança**, que está relacionada com a tomada a decisão, oportuna e efetiva, por parte dos Comandantes, Diretores ou Chefes ao longo do Processo de LA, mostrando assim que a capacidade de LA tem valor efetivo e cria valor para a Instituição Militar e, ao mesmo tempo, cria também um ambiente favorável/incentivo ao desenvolvimento da aprendizagem (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-2).

Por último, a **Partilha de Informação**, que é essencial que aconteça ao longo de todo o processo e com mais ênfase no final, aquando da produção da LA, de forma a que esta possa passar a ser do conhecimento de todos os elementos da Instituição e que possa realmente ser absorvida e aprendida por todos (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-2).

1.1.1.3 Síntese comparativa dos modelos de capacidade de LA

No que diz respeito à capacidade de LA da NATO e do Exército Português, podemos constatar que existe uma diferença ao nível dos pilares que constituem o edifício representativo da capacidade de LA. Esta diferença reside no aparecimento de um quarto pilar, ao nível da NATO, designado de **Treino**, estando esta mudança relacionada com a publicação em 2018, da *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned*. Este novo pilar, tem como objetivo facilitar o estabelecimento, a melhoria e a manutenção de uma mentalidade que permita gerir e executar o processo de LA organizacional, de forma metódica e eficaz, melhorando assim o desempenho e a produtividade da NATO, em termos de LA.

1.2 Metodologia

O problema de investigação, que serviu de base e ponto de partida para este trabalho de investigação, traduz-se na seguinte QC: Quais as melhorias a implementar na Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português?

Esta QC cujo estudo seguiu o percurso metodológico consignado nas Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos & Lima, 2016), obedeceu a três fases: exploratória, analítica e conclusiva.

A fase exploratória traduziu-se na pesquisa documental privilegiando trabalhos de investigação já realizados sobre LA, e os relatórios elaborados pela RepLA/EME, bem como, na realização de entrevistas exploratórias a especialistas na área das LA ao nível do Exército Português e da NATO. Os dados recolhidos permitiram enquadrar concetualmente



o objeto de estudo, possibilitando a formulação do problema de investigação, assim como a definição dos objetivos, culminando com a elaboração do modelo de análise (Apêndice A).

A fase analítica compreendeu dois momentos, ainda que realizados em simultâneo: continuação da pesquisa e análise documental relacionada com a NATO e com o Exército Português e a recolha e análise de dados, o que permitiu responder às questões formuladas anteriormente. Para tal foram essenciais as entrevistas realizadas a especialistas na área das LA que integram, ou integraram, a estrutura do JALLC/NATO, da RepLA/EME e do CFT.

Por fim, a fase conclusiva resultou no elencar de conclusões, após analisados, avaliados e validados os resultados, contribuindo desta forma para o conhecimento e melhoria do Processo de LA, aferindo implicações práticas, recomendações, limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

1.3 Percurso metodológico

O Quadro 1 apresenta de forma esquemática o percurso metodológico acima descrito.

Quadro 1 – Percurso Metodológico

Fase exploratória	Caso de Estudo			Introdução	
	QC		Quais as melhorias a implementar na Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português?		
Fase analítica	Recolha de Dados	1.ª Fase	Enquadramento base - Conceptual e Metodológico	Capítulo I	
			Elaboração e validação do instrumento de pesquisa. Análise Documental e realização de entrevistas exploratórias a elementos do JALLC e do Exército, na área das LA		
		2.ª Fase	QD1	Quais os problemas da Fase de Implementação do Processo de Lições Prendidas em uso na NATO?	Capítulo II
			Análise documental de relatórios de avaliação da NATO		OE1
		3.ª Fase	QD2	Quais os problemas da Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso na Exército Português?	Capítulo III
			Análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas aos elementos responsáveis pelas LA no CFT e no Exército		OE2
Fase Conclusiva	Análise de Dados	Interpretação dos dados resultantes das entrevistas semiestruturadas e de validação a especialistas internacionais na área das LA e Propostas de melhorias		Capítulo IV	
		Conclusões		OG	

1.3.1. Método

1.3.1.1. Participantes e Procedimento

O presente estudo decorreu em dois momentos distintos em que numa primeira fase foram realizadas entrevistas de recolha de informação de acordo com o Quadro 2 e numa



segunda fase foram realizadas entrevistas de validação de propostas de melhoria conforme o Quadro 3.

Quadro 2 – Lista de entrevistados para recolha de informação

Código	Entrevistado	Função	Data
E1	Tenente-General Rui Guerra Pereira	Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército	27-03-2019
E2	Tenente-General Rui Guerra Pereira	Comandante das Forças Terrestres (em acumulação de funções)	27-03-2019
E3	Coronel Tirocinado de Cavalaria Rui Ferreira	Chefe de Estado-Maior do Comando das Forças Terrestres	24-04-2019 (Não se realizou por motivos de serviço)
E4	Tenente-Coronel de Infantaria Hugo Moutinho Fernandes	Chefe da RepLA/EME	23-03-2019
E5	Major de Infantaria Santos Ribeiro	Adjunto do Chefe da Repartição de Operações (G3) e Oficial de LA do CFT (em acumulação de funções) (Exercício ORION17 e ORION18)	10-04-2019

Quadro 3 – Lista de entrevistados para validação de propostas de melhoria

Código	Entrevistado	Função	Data
E5	Coronel de Infantaria (Reserva) Jorge Costa Campos	Instituto de Defesa Nacional (IDN)	17-04-2019
E6	Tenente-Coronel de Infantaria (Reserva) Paulo Rodrigues Dias	JALLC/NATO	17-04-2019

1.3.1.2. Instrumentos de recolha

Para recolha de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas três tipos de entrevistas semiestruturadas: (i) exploratórias e de recolha de informação a elementos com responsabilidades na área das LA ao nível do Estado-Maior do Exército Português (EME) e da NATO (JALLC); (ii) de recolha de informação ao Vice Chefe de Estado-Maior do Exército Português (VCEME), ao Comandante das Forças Terrestres, ao Chefe de Estado-Maior do Comando das Forças Terrestres, ao Chefe da RepLA/EME e ao OfLA do CFT (Apêndice C), e no final (iii) entrevistas de validação a dois especialistas na área das LA.

1.3.1.3. Técnica de tratamento de dados

Na recolha e tratamento dos dados recorremos à análise documental de relatórios e a entrevistas do tipo semiestruturadas que foram à posteriori objeto de uma análise de conteúdo proposta por Guerra (2014, pp. 69-86), de transcrição das entrevistas, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativa.



2. Fase de Implementação do processo de Lições Aprendidas na NATO

A identificação de lições, numa força multinacional, requer uma cuidadosa atenção, não só por parte da estrutura de LA, mas também dos Comandantes aos diferentes níveis, pois, em algumas lições, a Fase de Implementação será de responsabilidade nacional e noutras será de responsabilidade da própria NATO. Assim sendo, os Comandantes de forças multinacionais, a todos os níveis, devem ter sempre em mente esta premissa, desde o primeiro momento em que nasce uma Observação e se inicia o Processo de LA (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2019, pp. E-2).

2.1 Fase de Implementação

A Fase de Implementação do Processo de LA da NATO, corresponde à Fase 2 do Processo de LA, e está dividida em dois passos conforme mostra a Figura 7:

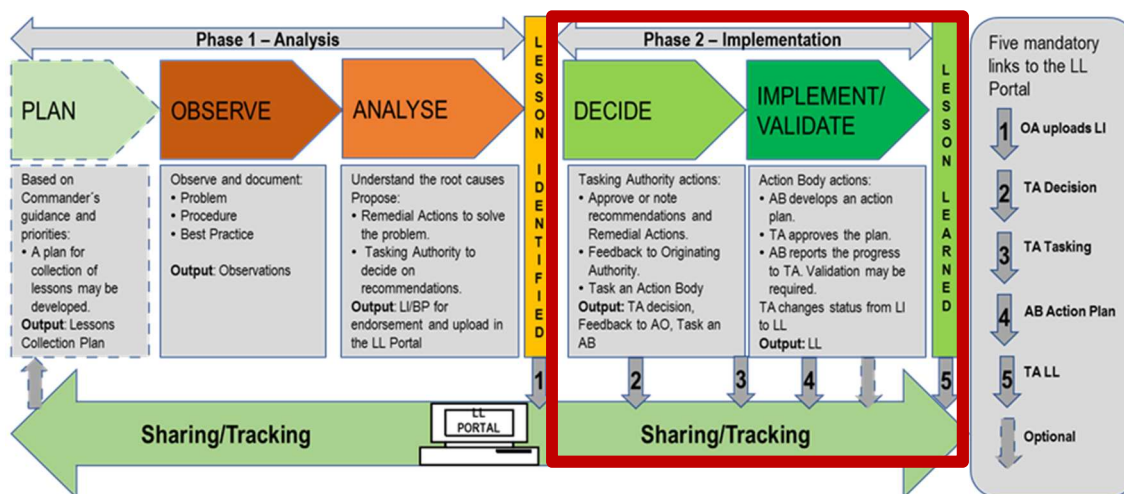


Figura 7 – Processo de LA da NATO

Fonte: Adaptado a partir de NATO (2018, p. 6)

Quando, no final da Fase 1 (Fase de Análise), é produzida uma Lição Identificada que inclui uma proposta de uma, ou várias Ações Corretivas (*Remedial Actions*), e de uma *Tasking Authority* (TA), o grande objetivo de acordo com a NATO é transformá-la numa LA (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 7), ou seja, em conhecimento efetivo.

Segundo a doutrina NATO (2016, p. 33) este processo de transformação de uma LI em LA, envolve vários elementos e necessita de um grande envolvimento de todos, isto é, dos líderes, das partes interessadas e dos LLSO (Oficiais de LA), obrigando-os a cooperar, coordenar e a comunicar entre si. É de salientar que, para a NATO, esta tarefa de transformar uma LI numa LA é considerada e tratada como um projeto e, como tal, faz referência na sua doutrina à necessidade de ter em conta considerações relativas à gestão de projetos. Existem,



no entanto, outras considerações que a NATO (2016, pp. 33-34) considera essenciais para o sucesso desta Fase de Implementação, e que são: o apoio da Liderança, clareza na atribuição dos papéis e responsabilidades, priorização de recursos e método de comunicação.

No que diz respeito aos passos que fazem parte desta Fase de Implementação, e já tendo por base a publicação *THE NATO LESSONS LEARNED HANDBOOK* (2016, p. 33), conjugada com as alterações decorrentes da *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018, p. 6), estes dividem-se em: (1) Decidir e (2) Implementar/validar.

Contudo, antes de começar a descrever esta Fase, convém fazer referência à *Tasking Authority* (TA), que é a entidade responsável por toda esta fase do Processo de LA da NATO. Esta responsabilidade inclui decidir sobre as recomendações/AC¹⁰, ou seja, tomar conhecimento ou aprovar, atribuir recursos e nomear/atribuir tarefas a um ou mais EA¹¹. Por último, esta TA informa sempre a *Originating Authority*¹² (OA) da sua decisão (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, pp. 4-7).

No que diz respeito ao Passo 1 – Decidir, a *Tasking Authority*¹³ (TA) despacha a Lição Identificada, tomando conhecimento¹⁴ ou aprovando, a(s) AC proposta(s) pela OA e introduz os dados da sua decisão no NLLP. Se uma LI for aprovada, a TA atribui a tarefa a um EA para a implementar e de seguida faz o *upload* dessa mesma decisão no NLLP. Como *outputs* deste passo da Fase de Implementação, temos a (i) decisão da TA, o (ii) dar conhecimento/*feedback* da decisão da TA à OA e por último (iii) atribuição da tarefa a um EA.

Relativamente ao Passo (2) – Implementar/Validar, este consiste inicialmente, no desenvolvimento, por parte do EA, de um PAC para aprovação por parte da TA. Após aprovado o plano, este EA introduz os dados do mesmo no NLLP, implementa-o, valida as AC sempre que necessário e dá conhecimento do resultado à TA. Esta interação constante e permanente entre o EA e a TA representa o esforço da Estrutura de LA da NATO na procura constante de criar valor/conhecimento para a organização e de tentar aprender com os erros da forma mais rápida possível. Este Passo (Implementar/Validar) termina com uma última

¹⁰ Ações Corretivas: *Remedial Actions* (RA).

¹¹ Elemento de Ação: *Action Body* (AB).

¹² Entidade responsável pela Fase de Análise (*Phase I*). É também responsável por endossar a LI / LIAL e colocá-la (*upload*) no NLLP. É esta OA que encaminha a LI para a TA, através da cadeia de comando (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018).

¹³ Autoridade que atribui a tarefa (tradução livre).

¹⁴ De acordo com a doutrina NATO, também designado por “*note*” e significa que a informação foi recebida, mas não exige qualquer ação adicional nem implica concordância com a mesma (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 4).

ação por parte da TA, que é responsável por alterar o estado de LI para LA. Como *output* deste Passo 1 da Fase de Implementação temos a produção de uma LA (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 7), ou seja, de conhecimento efetivo para a organização, conforme mostra a Figura 8.

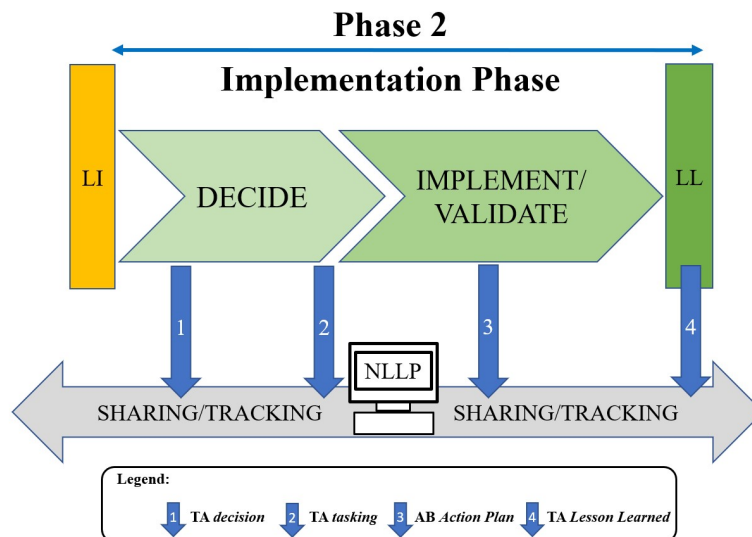


Figura 8 – Fase de Implementação do Processo de LA da NATO

Fonte: Adaptado a partir de NATO (2018, p. 6)

Ainda relacionado com esta Fase de Implementação, e de acordo com a NATO (2018, p. 7) o NLLP é uma ferramenta essencial (caraterística técnica de *staffing*) pois permite acompanhar a evolução das LI aprovadas, ao longo da fase, e saber qual o ponto de situação das mesmas até se transformarem em LA. No entanto, devemos fazer uma ressalva, no que diz respeito à partilha de informação no NLLP, relacionada com as LA pois para a NATO (2018, p. 8) apenas é obrigatório fazer o *upload* da LI, da nomeação da TA, do PAC¹⁵ elaborado pelo EA e da LA que foi produzida, pelo facto de estes serem os documentos chave que permitem contribuir efetivamente, para a partilha de conhecimento, seguimento do processo e responsabilização/*accountability* (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2018, p. 8) que já foi atrás referida como sendo essencial para o sucesso desta Fase de Implementação e do Processo de LA como um todo.

2.2 Problemas relacionados com a Fase de Implementação

Com o objetivo de testar a efetividade/adequabilidade (*effectiveness*) do Processo de LA nos exercícios da NATO, foi realizado um relatório pelo IBAN, órgão de auditoria independente e externo à NATO, que teve por base duas perguntas: (i) até que ponto é que

¹⁵ Designado pela NATO por *Action Plan*.



os Comandos militares da NATO implementam o Processo de LA em exercícios militares e (ii) até que ponto as Lições são partilhadas entre Comandos da NATO. Este relatório concluiu: (i) a maioria das LI não foram suficientemente aprendidas e (ii) as lições são disseminadas, mas a informação partilhada é muito limitada.

Estas conclusões resultam da análise de 5 grandes exercícios militares da NATO, tendo-se verificado que, resultado dos mesmos, foram produzidas 142 LI, mas apenas 3 lições foram reconhecidas como sendo LA, conforme Figura 9:

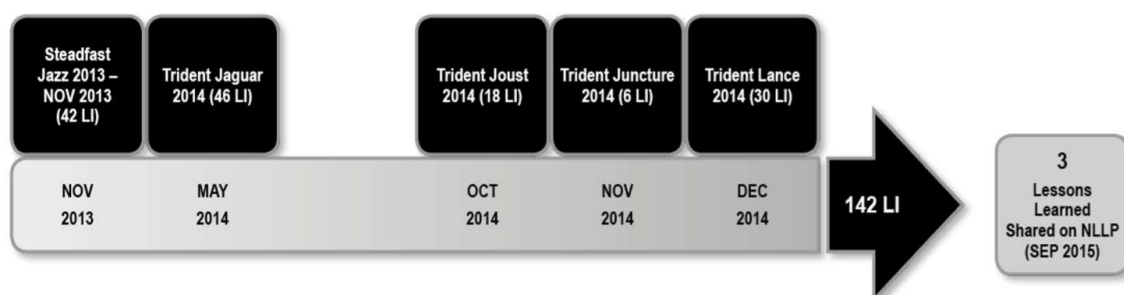


Figura 9 – Número de LI e LA resultantes de 5 exercícios militares da NATO

Fonte: (International Board of Auditors for NATO [IBAN], 2016, pp. 2-10)

Da análise ao relatório IBAN (2016, pp. 1-2) (Apêndice B), a razão para tal deve-se a que, apesar dos Comandos da NATO estarem a identificar lições decorrentes dos seus exercícios militares, devido a deficiências não só nos relatórios produzidos mas também na implementação incompleta das AC, apenas algumas dessas lições foram realmente aprendidas. Outro fator é que, a implementação das AC e o respetivo relato¹⁶, foram afetados pela falta de uma entidade responsável, com um nível de comando apropriado, para monitorizar a implementação do Processo de LA para cada exercício, bem como por falta de orientações claras. Além disso, os relatórios não foram endossados de forma ativa e os líderes de topo não tiveram a visibilidade necessária sobre a evolução das lições ao longo das várias fases do Processo de LA. Adicionalmente, os Comandos da NATO apesar de introduzirem as lições no NLLP, limitam a informação disponibilizada, dificultando o Processo de LA.

Como resultado destas conclusões, foram elencadas neste relatório várias recomendações, entre as quais, assegurar uma melhor implementação do Processo de LA no decorrer dos exercícios e ainda que, os Comandos Estratégicos aumentassem não só o tempo disponível para o processo, mas também a responsabilização (*accountability*) e a visibilidade

¹⁶ O mesmo que *feedback*.



do mesmo, bem como evoluir na forma como se partilha a informação, permitindo assim um conhecimento rapidamente disponível para toda a Organização (International Board of Auditors for NATO [IBAN], 2016, pp. 1-2).

Já o relatório do *Resource Policy and Planning Board* (2017, pp. 1-3), que também faz referência ao relatório IBAN, concluiu que o Processo de LA da NATO, para exercícios, não contribui eficaz ou eficientemente para melhorar o desempenho das atividades desta organização, e que o grande desafio do Processo de LA na NATO reside na falta de definição de papéis e responsabilidades, de orientações claras e da participação da liderança a todos os níveis, dentro da estrutura da NATO.

Face ao que antecede, os Comandos Estratégicos da NATO elaboraram um *Optimisation Action Plan*¹⁷ que está a decorrer e que já levou a algumas alterações no Processo de LA, nomeadamente na Fase de Implementação, descritas na *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* de 2018.

2.3 Síntese conclusiva

A NATO, no seu Processo de LA, tem uma Fase de Implementação ou Fase 2, em que a Liderança tem um papel preponderante pois vai aprovar ou não, as recomendações e as AC, nomeia o EA, atribui recursos e acompanha e evolução e aplicação do PAC.

Do anteriormente exposto e analisado, respondemos à QD1 ao concluir que, em resultado da auditoria feita em 2016 à eficiência do Processo de LA, este não estava a contribuir, nem de forma eficaz nem eficiente, para melhorar o desempenho das atividades devido, principalmente, (i) a falhas nos relatos feitos à cadeia de comando, (ii) à ausência de orientações bem definidas e (iii) a falhas na implementação das AC, que se deveu principalmente à não existência de um elemento/entidade responsável, a cada um dos níveis de comando, para monitorizar a aplicação do Processo de LA. O grande problema do Processo de LA, na NATO, resulta assim da falta de definição de papéis e responsabilidade (*accountability*), de orientações claras e da participação da liderança, a todos os níveis.

¹⁷ Plano de Ação de Otimização: tradução livre.



3. Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas no Exército Português

Antes de iniciarmos a análise da Fase de AC¹⁸ do Processo de LA em uso pelo Exército Português é essencial, numa primeira fase, fazer referência àquilo que a PDE 00-32-00 (2012c, pp. 1-5,1-6) designa como aqueles que necessitam de aprender Lições, nomeadamente, (i) todo o pessoal da organização, (ii) os interessados e (iii) os Líderes. Relativamente a estes últimos, a doutrina diz-nos que “[...] os praticantes de LA fazem recomendações, mas não têm autoridade para implementar mudanças significativas numa organização” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 1-6) e que uma organização só aprende quando o processo de aprendizagem é conduzido pelos Líderes dessa organização. No Exército Português, esses Líderes são os Comandantes, Diretores ou Chefes e os Chefes de Estado-Maior que “[...] devem atribuir prioridades às lições, atribuir e monitorizar a implementação das ações corretivas, acompanhar os passos seguintes para assegurar que a organização aprende e dinamizar a partilha de lições.” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 1-6). Por outras palavras, para que as lições sejam aprendidas é essencial que Líderes da organização orientem e participem de forma ativa em todo o processo e com mais preponderância nesta Fase de AC, tal como é apresentada na Figura 10.

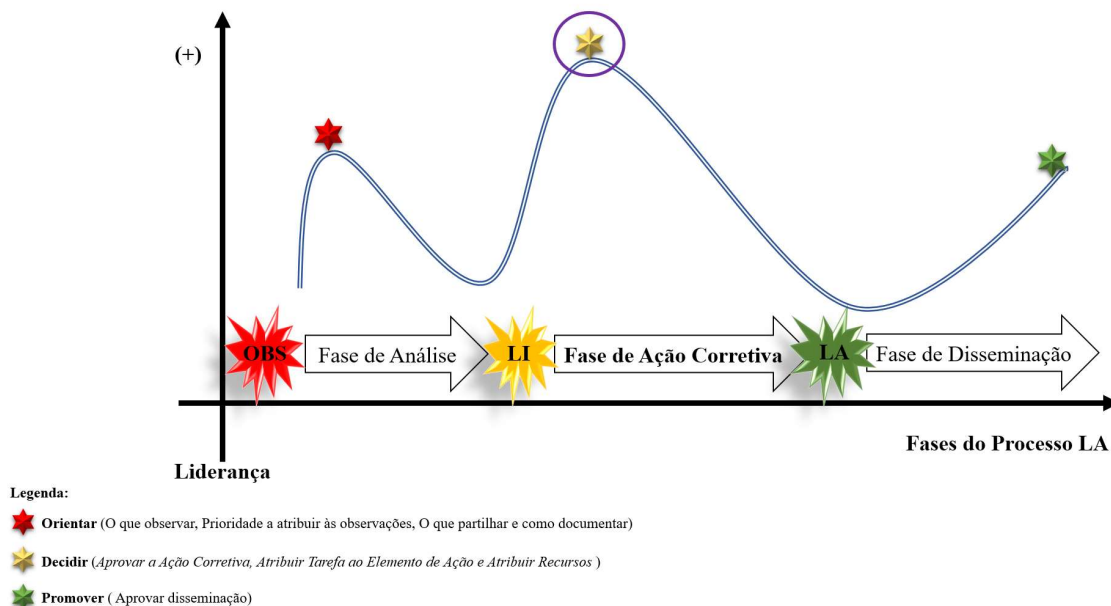


Figura 10 – Intervenção da Liderança no Processo de LA em uso no Exército Português

Fonte: Adaptado a partir de Estado-Maior do Exército (2012c, pp. 7-3)

Em suma, a participação dos Líderes é considerada um fator crítico para o sucesso das LA nas organizações.

¹⁸ O mesmo que Fase de Implementação, na doutrina NATO.



3.1 Fase de Ação Corretiva

No Exército Português, cabe à Divisão de Doutrina, Normalização e LA, através da sua RepLA, “[...] coordenar e acompanhar, no âmbito das lições aprendidas, o progresso das ações corretivas superiormente aprovadas e que envolvam mais do que um comando ou OCAD” (Estado-Maior do Exército, 2018, p. 6).

De acordo com a PDE 00-32-00 (2012c, pp. 5-1) a tarefa de transformar uma LI numa LA (Fase de AC), pode ser encarada como um projeto, em que o seu sucesso requer a boa gestão do mesmo. Para além das boas práticas de gestão de projetos poderem e deverem ser aplicadas para melhorar a eficácia desta fase, existem quatro pontos essenciais para o êxito da Fase de AC: Apoio da Liderança; Clareza de Tarefas e Responsabilidades; Atribuir prioridade aos recursos e Método de comunicação, conforme se pode constatar no quadro abaixo.

Quadro 4 – Pontos Essenciais para o sucesso da Fase de Ação Corretiva

Pontos Essenciais	Descrição
1. Apoio da Liderança	Este apoio é fundamental para aprovação da AC e atribuição de tarefas ao EA. Sem a orientação do Comando/Liderança a LI provavelmente parará no Processo de LA, porque a organização não tomará as medidas necessárias para a transformar em LA. O comando de uma Unidade deve assim assumir a liderança do assunto (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-2).
2. Clareza de Tarefas e Responsabilidades	Todos os participantes no Processo de LA devem saber quais são as suas tarefas e perceber qual o seu contributo para o Processo de LA. Este processo deve ser por isso bem explicado para que todos o percebam e saibam quais os seus benefícios para a instituição (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-2).
3. Atribuição de prioridades aos recursos	Os recursos são finitos e como tal é necessário, que os líderes sejam capazes de tomar decisões informadas sobre a quantidade de recursos a alocar para transformar uma LI numa LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-3).
4. Método de comunicação	A forma de transmitir a informação deve ser simples, acessível e oportuna (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-3). Para isso deve ser usado o Portal de LA e a BdDLA do Exército Português.

A Fase de AC corresponde à Fase 2 do Processo de LA em uso pelo Exército Português conforme mostra a Figura 11 e tem como grande objetivo a produção de uma LA.

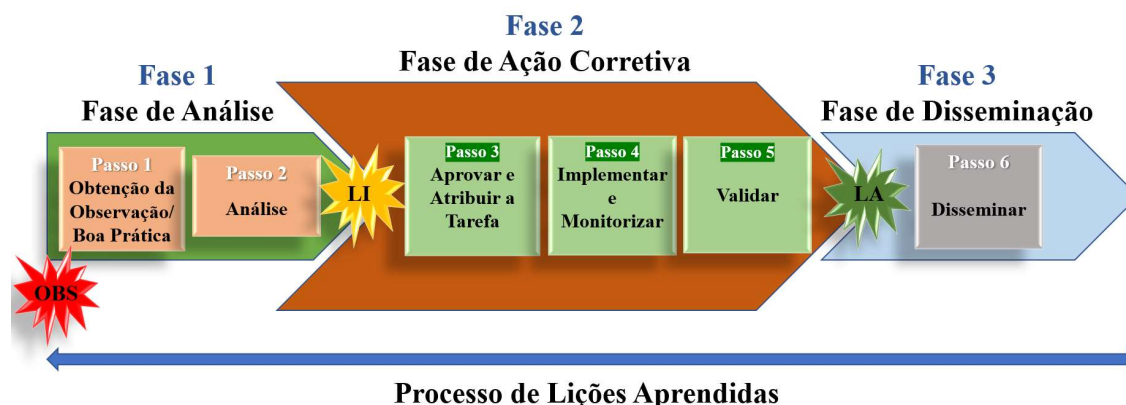


Figura 11 – Fase de Ação Corretiva do Processo de LA no Exército Português

Fonte: Adaptado a partir de Estado-Maior do Exército (2012c, pp. 2-5)

Esta fase divide-se em três “momentos”, conforme Figura 11: (i) Passo 3: Aprovar e Atribuir a Tarefa, (ii) Passo 4: Implementar e Monitorizar e por último (iii) Passo 5: Validar.

Durante o (i) Passo 3: Aprovar e Atribuir a Tarefa, as LI resultantes da Fase de Análise são levadas a despacho ao Comandante, isto é, são apresentadas à Liderança da organização para que esta determine/decida se a mesma LI vai prosseguir para a Fase de AC (Fase 2) do Processo de LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-7).

Se a LI seguir para a Fase de AC, o Comandante/Líder vai então aprovar ou modificar a(s) AC proposta(s), nomeia um EA¹⁹ para planear e implementar a(s) AC²⁰ e atribui os recursos necessários a esse EA para que este possa implementar a(s) AC (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-7,2-8). Neste passo, existem dois pontos importantes que devem ser tidos em consideração. Primeiro, a lição tem que ser aprovada pelo decisor/Comandante competente para tal e, segundo, a atribuição da(s) tarefas a um EA, significa que este será responsável pela implementação da(s) AC. Logo, é importante ter em especial atenção ao nível de autoridade desse EA, de forma a assegurar que o mesmo tenha não só a autoridade, mas também, as competências adequadas, revelando-se para isso essencial que, a LI seja atribuída ao nível adequado. Neste passo, o OfLA é responsável pela elaboração da lista de LI para sua apresentação aos decisores, coordenação/administração de reuniões para a aprovação e atribuição de tarefas (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-3).

Após a aprovação e atribuição de tarefas, tem lugar o (ii) Passo 4: Implementar e Monitorizar, em que o EA nomeado deve elaborar um PAC (Anexo D) onde contém todas as atividades e a fita do tempo estabelecida para implementar a(s) AC atribuída(s) e

¹⁹ Também designado por *Action Body* (AB) de acordo com a PDE 0-32-00. É uma pessoa ou organização que é nomeada para implementar uma RA aprovada. (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-8).

²⁰ Também designada por *Remedial Action* (RA) (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-7).



aprovada(s) no passo anterior (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-8). Durante este passo, a Liderança/Comando deve monitorizar estas etapas para medir o sucesso do PAC, isto é, da implementação das AC (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-3), sendo apoiado nesta tarefa de monitorização pelo OfLA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-8). Este, é ainda responsável por conhecer o ponto de situação relativo a todas as AC em fase de implementação, bem como por manter a Liderança informada de todos os riscos relativos a essa implementação (custos, cronograma, gestão, etc.) e ainda por elaborar o Plano de Ação de Lições Identificadas (PALI) (Anexo E) e um Plano de Monitorização²¹ (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-3).

Por último, o (iii) Passo 5: Validar, que tem lugar após a AC ter sido implementada. A Validação vai permitir confirmar se realmente a LI foi corrigida com sucesso. Os requisitos de validação devem ser discriminados no PAC atrás referido (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-8) e devem ter em conta o impacto das AC, pois se estas “[...] afetarem itens críticos para as missões podem requerer uma validação mais aprofundada antes de serem empregues.” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-4), e a extensão da(s) AC na medida em que, a(s) AC “[...] com potenciais e amplos efeitos podem requerer uma validação mais aprofundada.” (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-3).

Na maioria dos casos, a Validação que é feita por especialistas, independentes do EA, é considerada suficiente para atestar o sucesso da AC, evitando assim uma validação feita com recurso a uma análise ou experimentação (ex.: exercício militar). A validação mais aprofundada, quando necessária, implica o pedido de elementos externos (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-4) para verificar se a AC implementada originou a correção do problema observado (LA) ou aplicação de uma Boa Prática (BP), resultando numa melhoria efetiva para a organização (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-8). Nesta situação específica, o elemento responsável pela validação deve elaborar um Plano de Validação²² (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-4). Após a implementação da AC e da Validação ter tido sucesso, a LI é então transformada em LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 2-8).

²¹ Documento de trabalho onde o Comando que atribuiu a tarefa de implementação da(s) AC irá fazer o acompanhamento e verificação (monitorização) da execução do PAC. O OfLA desse Comando também deve elaborar o seu PAC (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. F-2).

²² Documento de trabalho onde vem descrito a forma como será validada a AC implementada e deve conter no mínimo a resposta a três perguntas: (i) Quem é o responsável pela validação da AC, (ii) O que será medido ou verificado e (iii) Qual o critério para o sucesso (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. F-2).



Nesta Fase de AC, é essencial a utilização da BdDLA do Exército, que é uma ferramenta disponível para todos os elementos da estrutura de LA, Órgãos e Comandos do Exército que, para além de permitir a monitorização de todas as etapas do Processo de LA, permite também a coordenação das ações de todos os participantes, introdução de PAC, AC e EA nomeados, monitorização da implementação das AC e ainda ser o repositório das LA (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-5).

3.2 Problemas relacionados com a Fase de Ação Corretiva

Esta Fase de AC é suscetível de apresentar alguns riscos que poderão atrasar ou até mesmo impedir a sua conclusão. Estes riscos são comuns e estão normalmente associados à utilização de processos inadequados e pouco objetivos, à falta de recursos para implementação das AC e à falta de elementos com formação na área de LA. Como forma de atenuar estes riscos preconiza-se que haja um elevado empenho e participação da Liderança no processo e em particular nesta fase de AC, nomeadamente facilitando a comunicação do OfLA com o seu grupo de Comando, trabalhando este, diretamente para o Chefe de Estado-Maior (CEM) da Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O) à qual pertence (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. 5-4).

Da análise à BdDLA pudemos constatar que, desde 2012 até 16 de abril de 2019, foram submetidas no Exército Português, 710 observações das quais, 488 são LI e apenas 3 são LA, conforme nos mostra o gráfico da Figura 12.

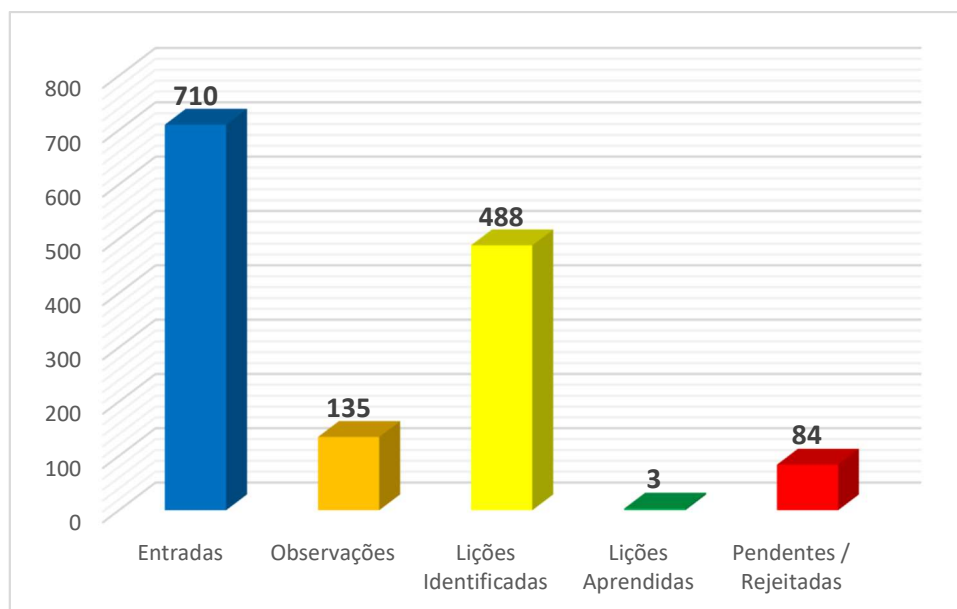


Figura 12 – Base de Dados de LA (16-04-2019)

Fonte: (Repartição de Lições Aprendidas, *email*, 16 de abril de 2019)



É também possível verificar pelo gráfico da Figura 13, que o OCC com mais nomeações para EA é o CFT, com 337 LI atribuídas para elaboração do respetivo PAC, que conjugado com o facto do seu OfLA²³ ser o Chefe da Repartição de Operações em acumulação de funções, revela-se um problema, pois o trabalho resultante da elaboração do PAC para cada LI, introdução dos dados na BdDLA e monitorização das AC, poderá tornar-se incomportável. Esta situação é confirmada pelo OfLA do CFT, Major B. S. Ribeiro (entrevista por *email*, 10 de abril de 2019) quando afirma que “Nunca elaborei um Plano de Ação Corretiva como OfLA” e corroborada pelo Chefe da RepLA, Tenente-Coronel H. M. Fernandes (entrevista presencial, 23 de março de 2019) quando afirma que “[...] o que mais falta são estes PAC, a responsabilização e comprometimento [...]”, que “[...] os OfLA devem ter um cargo em Quadro Orgânico (QO) sem estar em acumulação, de forma a poder aconselhar e monitorizar” e “[...] o facto de haver apenas e só 3 LA deve-se essencialmente à falta de Liderança, responsabilização e ao facto de as pessoas não valorizarem o processo.”.

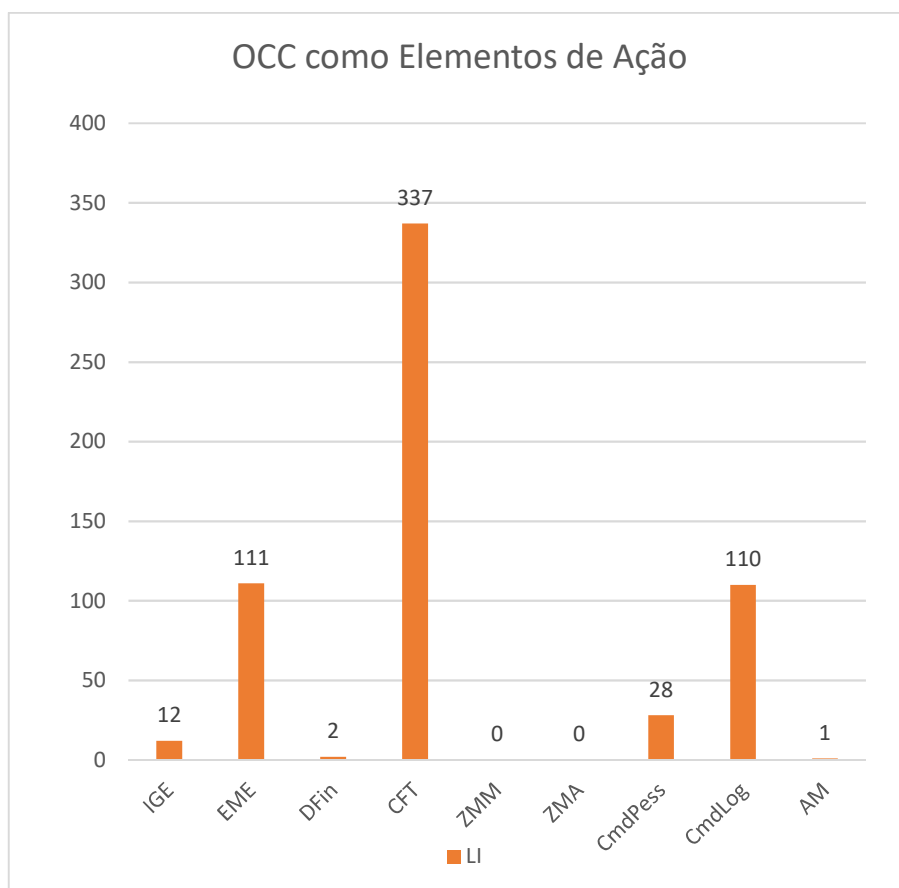


Figura 13 – Número de LI em que os OCC são EA

Fonte: (Repartição de Lições Aprendidas, *op. cit.*)

²³ De acordo com o seu Quadro Orgânico (QO) de Pessoal (Estado-Maior do Exército, 2015a; Estado-Maior do Exército, 2015b)



De salientar também que, a última LA data de 2015, o que significa que há 4 anos que não se produz, formalmente, qualquer LA²⁴ no Exército Português. Este facto é confirmado pelo VCEME, Tenente-General R. G. Pereira (entrevista presencial, 27 de março de 2019) quando diz que “[...] efetivamente o processo formal não está a acontecer e admitimo-lo com tranquilidade pois os recursos humanos [...] não são suficientes [...]” mas “[...] o que importa é que estamos a compensar [...] de uma outra forma, pelo método informal e que está a dar resultado.” embora seja “[...] evidente que a grande desvantagem que isto tem é que não existe depois, uma base de dados estruturada e central onde fiquem registadas as LA e que se vai perdendo no tempo com a rotação das pessoas.”.

Da análise aos relatórios e respetivos despachos disponibilizados pelo CFT (Apêndice E), verificou-se que, daqueles que já se encontravam despachados, apenas o *Final Exercise Report* (FER) do exercício EFICÁCIA-RELÂMPAGO 18 apresentava um despacho com indicação para elaboração de um PAC e com uma data limite para implementação das AC, sem contudo fazer qualquer referência à nomeação de um EA para realizar esta tarefa indo ao encontro do que referiu o Chefe da RepLA, Tenente-Coronel H. M. Fernandes (*op. cit.*) ao afirmar que “[...] o que mais falta são estes PAC e a responsabilização e comprometimento” da cadeia de Comando. O Chefe da RepLA, Tenente-Coronel H. M. Fernandes (*op. cit.*) acrescenta que este problema deve-se também aos “[...] OfLA, pois estes não dizem aos Comandantes o que é que eles têm que fazer” devido ao facto de “[...] a grande maioria não tem os requisitos para ocupar o cargo nomeadamente o curso, e nem sabem o que têm que fazer nem daquilo que precisam”, situação confirmada pela RepLA (Repartição de Lições Aprendidas, *email*, 16 de abril de 2019) ao informar que segundo o Portal de LA do Exército Português, dos OfLA e OPR existentes na estrutura do Exército, apenas 20,8%²⁵ possuiu formação na área das LA²⁶. No entanto, para o Chefe da RepLA, Tenente-Coronel H. M. Fernandes (*op. cit.*) o importante neste momento, é que se “[...] elaborem os respetivos Planos de Ação para corrigir essas LI [...]”, que os Comandantes “[...] nomeiem um EA dentro da sua estrutura [...]” e que esta fase de AC “[...] seja monitorizada pelo OfLA [...]” e, também pelo próprio Comandante.

²⁴ Apesar de existir uma LA introduzida na BdDLA do Exército em 2018, esta foi produzida em 2012, conforme é possível verificar através dos documentos em anexo a essa LA.

²⁵ Consultado o Portal de LA do Exército Português, à data de 08 de abril de 2019.

²⁶ Significa ter frequentado pelo menos um dos cursos (Curso de LA de Nível I, de Nível II ou o *NATO LLSO Course*).



Da análise aos documentos produzida pela RepLA/EME, respeitantes às LA, constatamos que, em relação às 488 LI existentes na BdDLA, é urgente que os OCC iniciem a fase de AC e que, enquanto EA, elaborem os respetivos PAC, que os partilhem entre si sempre que “[...] as tarefas a executar dependam de mais do que um EA, e se necessário, através da RepLA” (Estado-Maior do Exército, 2019) e que informem a RepLA sobre a evolução dos mesmos e a passagem ou não, de LI a LA, conforme o descrito na DIRETIVA Nº 180/CEME/16 (2016) indo ao encontro das palavras do VCEME, Tenente-General R. G. Pereira (*op. cit.*) quando afirma que “Não estamos na situação ideal [...]” pois “[...] não temos o Processo de LA todo formalizado [...]” mas “[...] temos que reconhecer que nos dias de hoje o processo de LA não é uma prioridade [...]” para o Exército. Para além disto, após analisados os despachados dos relatórios de LA produzidos pela RepLA²⁷, verificamos que, os mesmos despachos não incluem ordens específicas aos OCC para que estes, ao terem conhecimento desses despachos, possam iniciar a fase de AC e, enquanto EA nomeado(s), elaborem o respetivo PAC, tal como referiu o Chefe da RepLA, Tenente-Coronel H. M. Fernandes (*op. cit.*) ao afirmar que os “[...] despachos não são feitos da forma correta por desconhecimento dos Comandantes [...] nomeadamente na fase de AC.” e que “[...] nós na RepLA já tentamos fazer um despacho modelo [...]” como forma de facilitar o processo relembrando que despachos dos Comandantes/Líderes devem verter “[...] uma ordem para que alguém elabore um PAC e, tem que saber que depois deve monitorizar o avanço dessa situação para que o processo tenha sucesso e isto, na realidade, não acontece por desconhecimento [...]” destes, acrescentando ainda que “A liderança é de facto a base para o sucesso e eficácia deste Processo de LA e principalmente para o sucesso da Fase de AC.”. Apesar do VCEME, Tenente-General R. G. Pereira (*op. cit.*) afirmar que na sua opinião este “Não, não é um problema de Liderança [...]” acrescenta que “[...] o que eu te posso dizer é que as coisas neste momento se fazem, não utilizando este despacho que aqui tens.”. No entanto, “Se me perguntares se era útil termos um processo normalizado ou despacho tipo, a resposta é sim.”.

3.3 Síntese conclusiva

A investigação efetuada demonstrou que a fase de AC do Processo de LA no Exército Português é constituído por três passos: (i) Aprovar e Atribuir a tarefa (ii) Implementar e Monitorizar e (iii) Validar. Esta segunda fase do Processo de LA permite a passagem de uma LI a LA, contribuindo para isso, quatro pontos essenciais tidos como críticos: (i) apoio da

²⁷ Apenas existe registo de relatórios produzidos pela RepLA, a partir de 2016.



liderança, (ii) clareza de tarefas e responsabilidades, (iii) atribuição de prioridades aos recursos e (iv) método de comunicação.

Do anteriormente exposto, e analisado, respondemos à QD2 ao concluirmos que, a Fase de AC não está a decorrer conforme o preconizado na doutrina do Exército Português, devido a várias questões relacionados com a (i) deficiências na Liderança e controlo na condução desta fase de AC, (ii) falta de formação e conhecimento por parte dos OfLA que ocupam o cargo, normalmente em acumulação de funções e por fim (iii) a relutância de comprometimento e responsabilização de todos aqueles que fazem parte da estrutura de LA e que intervêm no processo, como decisores e impulsionadores da aprendizagem através da experiência e partilha de conhecimento dentro da instituição.



4. Modelo com propostas de melhoria para a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA no Exército Português

Neste capítulo, em resultado dos dados recolhidos e analisados anteriormente, foram elaboradas um conjunto de propostas com vista a proporcionar melhorias na Fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português, respondendo desta forma à QC.

4.1 Modelo com propostas de melhoria para a fase de Ação Corretiva

Tendo sido demonstrado que a Fase de AC do Processo de LA em uso no Exército Português não está a decorrer, de acordo com o preconizado pela doutrina constante na PDE 0-32-00 (2012c). Desta forma, foram elencadas, como resultado da investigação realizada, um conjunto de propostas (P) (Apêndice F), as quais foram submetidas, à *posteriori*, a validação por parte de dois *experts* (E) na área das LA (Apêndice G). O resultado destas entrevistas de validação vem descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultado da Validação das Propostas pelos *Experts*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E1											
E2											

Legenda:

- Proposta Validada
- Proposta Validada com alterações
- Proposta Não Validada

Assim sendo, e decorrente da investigação, consideramos como sendo essenciais e impulsionadoras para o futuro sucesso da Fase de AC do Processo de LA, em uso pelo Exército Português, as seguintes medidas:

- Alteração dos QO de Pessoal dos OCC de forma a que o cargo de OfLA seja ocupado em exclusividade de funções;
- Elaboração dos *Job Description* (JD) dos OfLA dos OCC;
- Formação obrigatória para os militares que ocupem os cargos de OfLA (Curso de Nível II);
- Introdução de *Boards* de LA e *Working Groups* de LA no *Battle Rythm* dos Estados-Maiores e dos Quartéis Gerais (QG), como forma de aconselhar os Líderes e monitorizar o avanço da Fase de AC;
- Atualização da PDE 0-32-00, de acordo com a doutrina de referência, nomeadamente com a criação do pilar Treino na capacidade de LA (irá afetar



- positivamente o desempenho dos OfLA e Líderes) e nas alterações que já ocorrerem na Fase de Implementação da NATO, com particular incidência na criação da entidade designada de *Tasking Authority*;
- Realização de ações de *Key Leader Training* (KLT) sobre LA, anualmente, como forma de manter a Liderança desperta para a importância do processo em particular da Fase de AC;
 - Criação de um “Despacho modelo” para as LI elencadas nos FER e nos Relatórios de Fim de Missão, como forma de evitar a ausência de indicações precisas para se iniciar a Fase de AC, que inclua a ordem ao EA, prazo para apresentação do PAC e prazo previsto para finalizar o processo;
 - Inclusão nos Planos de Estudos, dos Cursos de Formação Inicial (Academia Militar [AM] e Escola de Sargentos do Exército [ESE]) e nos Cursos de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e de Promoção a Oficial General (CPOG), de um bloco de formação sobre o Processo de LA, como forma de moldar o *mindset* dos novos Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes (QP) e ainda de influenciar os Líderes e futuros Líderes, do Exército Português;
 - Elaboração pelos OCC de *newsletters* semestrais, com as suas LI e LA produzidas, e respetiva difusão no Portal de LA do Exército;
 - Incluir no Plano de Atividades das U/E/O, objetivos relacionados com a produção de LA e dos PAC. Estes objetivos seriam “impostos” pelas Liderança do Exército aos Comandantes das U/E/O.

Desta forma, criamos um modelo com as propostas acima elencadas (Figura 14) com vista a promover melhorias nesta fase, que se revela crítica para a produção de LA no Exército Português. Na concetualização deste modelo, com propostas de melhoria, tivemos por base os elementos constituintes do edifício que caracteriza a capacidade de LA do Exército Português, ou seja, a base do edifício (Mentalidade e Liderança), os três pilares (Estrutura, Processo e Ferramentas) e a cobertura do edifício (Partilha de informação) como forma de agrupar e organizar esse conjunto de medidas.

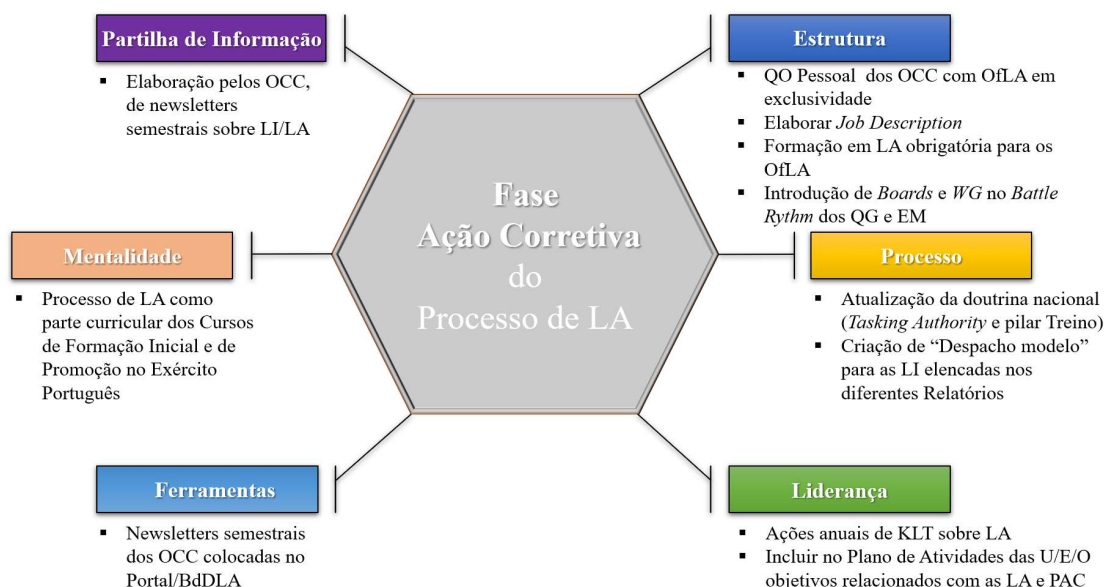


Figura 14 – Modelo com propostas para melhoria da Fase de Ação Corretiva

Apesar das propostas elencadas, relembramos que esta Fase de AC é uma fase em que a participação dos Comandantes/Líderes se revela fundamental, e que apesar das medidas propostas, terão que ser sempre os Líderes a tomar a iniciativa, não só participando ativamente mas também apoiando o OfLA nesta fase de AC do Processo de LA, em uso pelo Exército Português.

4.2 Síntese conclusiva

Como resultado da investigação realizada elencamos um conjunto de propostas que foram sujeitas à validação por parte de dois *experts* na área das LA. Como consequência final das entrevistas de validação houveram propostas que foram validadas, outras que não e outras que apesar de validadas, foram sujeitas a pequenas correções, resultantes do conhecimento dos *experts*. Como produto final, e respondendo à QC, foi criado um modelo com as propostas para melhoria da Fase de AC do Processo de LA, agrupando-as de acordo com os elementos constituintes da capacidade de LA do Exército Português.



Conclusões

Qualquer organização tem no conhecimento, adquirido através da experiência dos seus colaboradores, uma das suas mais valias. De igual forma, o Exército Português, pela sua singularidade e características, vê no Processo de LA a melhor forma de potenciar, de forma sustentada e formal, este tipo de conhecimento, permitindo melhorar o desempenho das suas capacidades.

A participação de forças militares em ambientes operacionais cada vez mais complexos, fez com que o conhecimento baseado na experiência seja uma mais-valia, surgindo assim um processo formal, designado por Processo de LA, como forma de produzir e disseminar conhecimento, ou seja, produzir LA através da experiência. Para isso, afigura-se-nos essencial e fulcral que ocorra a Fase de AC, onde são implementadas as AC, com a devida monitorização por parte dos Comandantes/Líderes.

A própria NATO, desde o ano de 2002, tem uma estrutura dedicada exclusivamente às LA, devido à grande importância que a organização atribui às LA. No entanto, e fruto da necessidade de melhoria constante, sujeitou recentemente o seu Processo de LA a uma auditoria por parte de um órgão independente e externo (IBAN). Isto deveu-se ao reduzido número de LA apresentadas ao longo de vários anos, porventura, à imagem do que acontece atualmente no Exército Português.

Decorrente do tema desta investigação, referente a melhorias da fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português, constitui-se como OG a formulação de subsídios para essa mesma fase. Para este desiderato, ambicionou-se responder à seguinte QC: Quais as melhorias a implementar na fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português?

O percurso metodológico para responder à QC foi substanciado pela constituição de duas QD, que foram sendo respondidas através de um modelo de análise das LA, sem possível adaptação a estudos anteriores, por não existirem, confrontando a doutrina da NATO e a do Exército Português. Para o efeito, a estratégia de investigação delineada foi de tipo qualitativo, substanciada no estudo de caso como desenho de pesquisa, e numa metodologia de raciocínio essencialmente dedutivo. Em termos metodológicos, a investigação focou-se inicialmente na recolha de dados, através de análise documental clássica complementada pela condução de entrevistas semiestruturadas para recolha de informação e para validação das propostas.



Desta forma, no primeiro capítulo efetuou-se um enquadramento teórico e concetual, procurando-se enquadrar os aspetos mais relevantes a serem abordados no trabalho, conceitos-chave, o modelo de análise e o processo metodológico para a investigação, com vista a uma melhor clarificação do caminho a percorrer.

No segundo capítulo, procurando responder à QD1: “Quais os problemas da Fase de Implementação do Processo de LA em uso na NATO?”, analisou-se a respetiva Fase de Implementação do Processo de LA da NATO com o objetivo de identificar os problemas daí decorrentes. Para tal, foi efetuada uma análise exaustiva ao relatório da auditoria elaborado pelo IBAN, em 2016. Neste âmbito constatou-se que a Fase de Implementação do Processo de LA na NATO é uma fase em que a Liderança tem um papel fundamental e que os grandes problemas resultam da falta de definição de papéis, de responsabilização (*accountability*), de orientações claras e da participação objetiva da Liderança, a todos os níveis.

No terceiro capítulo, analisou-se a Fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português com o objetivo de determinar eventuais problemas que resultassem desta fase e consequentemente responder à QD2: “Quais os problemas da Fase de AC do Processo de LA em uso no Exército Português?”. Para tal foram analisados os FER e os Relatórios de Fim de Missão das Forças Nacionais Destacadas (FND) disponibilizados pelo CFT, bem como os relatórios de LA produzidos pela RepLA com despacho exarado. Foram, adicionalmente, conduzidas entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela capacidade de LA no Exército Português. Neste âmbito, verificou-se que a Fase de AC não está a decorrer conforme a doutrina aprovada devido a vários dificuldades relacionados com a (i) falta de Liderança e controlo na condução desta fase de AC, (ii) falta de formação e conhecimento por parte dos OfLA que ocupam o cargo (normalmente em acumulação de funções) e por fim (iii) a falta de comprometimento e responsabilização de todos aqueles que fazem parte da estrutura de LA.

No quarto capítulo, em resposta à QC e como corolário desta investigação, propõe-se um conjunto de medidas, que visam a melhoria da Fase de Ação Corretiva e que contemplam:

- Alteração dos QO de Pessoal dos OCC de forma a que o cargo de OfLA seja ocupado em exclusividade de funções;
- Elaboração dos JD dos OfLA dos OCC;
- Formação obrigatória para os militares que ocupem os cargos de OfLA (Curso de Nível II);



- Introdução de *Boards* de LA e *WG* de LA no *Battle Rythm* dos Estados-Maiores e dos QG como forma de aconselhar os Líderes e monitorizar o avanço da Fase de AC;
- Atualização da PDE 0-32-00 de acordo com a doutrina de referência nomeadamente com a criação do pilar Treino na capacidade de LA e nas alterações que já ocorrerem na Fase de Implementação da NATO (criação de uma entidade designada de *Tasking Authority*);
- Realização de ações de KLT sobre LA, anualmente, como forma de manter a Liderança desperta para a importância do processo em particular da Fase de AC;
- Criação de um “Despacho modelo” para as LI elencadas nos FER e nos Relatórios de Fim de Missão das FND (ordem ao EA, prazo para apresentação do PAC e prazo previsto para finalizar o processo);
- Introdução nos Planos de Estudos dos Cursos de Formação Inicial (AM e ESE) e nos Cursos de Promoção (CPOS e CPOG) de um bloco de formação sobre o Processo de LA como forma de moldar o *mindset* dos novos Oficiais e Sargentos do QP e ainda de influenciar os Líderes e futuros Líderes do Exército Português;
- Elaboração pelos OCC de *newsletters* semestrais, com as suas LI e LA produzidas, e respetiva difusão no Portal de LA do Exército;
- Incluir no Plano de Atividades das U/E/O, objetivos relacionados com a produção de LA e dos PAC. Estes objetivos seriam impostos pelas Liderança do Exército aos Comandantes das U/E/O.

O presente estudo compreende algumas limitações que importa elencar, embora não se constituam como condicionantes de grande significado para as evidências resultantes da investigação, e que originaram um modelo com propostas para melhoria da Fase de AC no Processo de LA em uso pelo Exército Português. Primeiro, o número de entrevistas realizadas, que estão associadas à experiência profissional e às perceções dos entrevistados sobre o funcionamento desta Fase de AC no Exército Português e que poderia colocar em causa as evidências e as propostas para melhoria aqui elencadas, procurou-se minimizar mediante a comparação com o mesmo processo, desenvolvido na NATO, e que tem sido estudado no passado recente sublinhando a importância do Processo de LA, em particular desta Fase de AC, para a melhoria do desempenho das forças no presente e no futuro. Por



último, o facto de não ter sido possível de realizar a entrevista ao CEM do CFT, constituindo-se ele um elemento fulcral da estrutura de LA do CFT.

No que respeita a propostas de linha de investigação futuras, afigura-se-nos pertinente analisar, de entre outros, a Fase de AC do Processo de LA ao nível das FFAA. Esta proposta assenta no facto de que, as Forças Nacionais Destacadas quando são projetadas para Teatros de Operações [e durante os Exercícios Conjuntos] dependem, em termos Operacionais, do Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA). Só após o fim de missão e a respetiva *Transfer of Authority* (TOA) é que voltam a depender do respetivo Ramo, o que se constituiu um obstáculo para a Fase de AC, no que diz respeito à nomeação do EA, da atribuição da Tarefa e dos Recursos necessários bem como da monitorização por parte do OfLA e do Comandante que atribui a tarefa e ainda da introdução dos documentos/planos/despachos numa BdDLA comum aos Ramos das FFAA.

Para finalizar, afigura-se como principal implicação prática deste trabalho de investigação, o seu contributo para o enriquecimento daquela que é a *práxis* Institucional, doravante mais informada e com o esclarecimento devido, de um conjunto de propostas potencialmente alavancadoras da Fase de AC do Processo de LA em uso pelo Exército Português.



Bibliografia

- Branco, C. C. (2010). *Portugal e as operações de paz* (1 ed.). Lisboa: Prefácio.
- Center for Army Lessons Learned [CALL]. (2011). *Establishing a lessons learned program*. USA: United States Army.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsever.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*(16), 329-340.
- Despacho N.º 11400/2014, de 3 de setembro. (2014). *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Diário da República, 2.ª série, 175, 23565-26657, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional [MDN].
- Duffield, S. &. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33, 311-550.
- Estado-Maior do Exército. (2012a, 18 de junho). Capacidade de Lições Aprendidas. *Diretiva N.º98/CEME/12*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2012b, 06 de dezembro). INFORMAÇÃO N.º: REPORG-2012-000582. *Definição da doutrina de referência*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2012c). *PDE 0-32-00 LIÇÕES APRENDIDAS*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2015a, 24 de setembro). Sistema de Forças 2014. *Quadro Orgânico 09.01.01 Comando das Forças Terrestres*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2015b, 24 de setembro). Sistema de Forças 2014. *Quadro Orgânico 04.01.01 Quartel-General do Comando das Forças Terrestres (QG CFT)*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2016). DIRETIVA N.º 180/CEME/16. *Capacidade de Lições Aprendidas do Exército*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército. (2018, 03 de janeiro). Sistema de Forças 2014. *Quadro Orgânico 02.01.01 Estado-Maior do Exército (EME)*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2019, 19 de março). INFORMAÇÃO N.º: DDNLA/RLA-2019-000220. *Proposta de resolução das submissões de Observações no Portal de Lições Aprendidas do Exército - Vetor Treino*. Lisboa: Exército Português .



- Ferreira Rabaça, N. A. (2015). *Capacidade de lições aprendidas no âmbito do aprontamento de forças nacionais destacadas*. Lisboa: Academia Militar.
- Guerra, I. C. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (5 ed.). Cascais: Principia.
- International Board of Auditors for NATO [IBAN]. (2016). *Special report to Council on the need to improve the effectiveness of the lessons learned process for NATO exercises*.
- Joint Analysis and Lessons Learned Centre [JALLC]. (2016). *The NATO lessons learned handbook* (3 ed.). Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre.
- Laranjo, P. J. (2018). *As lições aprendidas como parte integrante da gestão do conhecimento no atual contexto das Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua melhoria*. Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM].
- Mark White, A. C. (2018, 01 de novembro). *A Guide to Capturing Lessons Learned* [versão PDF]. Retirado de [www.conservationgateway.org: https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf](http://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf)
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: practical approaches to learning from experience* (1 ed.). Oxford: Chandos Publishing.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2016). *THE NATO LESSONS LEARNED HANDBOOK*. Lisbon: Joint Analysis Lessons Learned [JALLC].
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2018). *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned*. MONS: SHAPE.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (2019). *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations* (C ed.). NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO).
- North Atlantic Treaty Organization [NATO]. (s.d.). *Joint Analysis & Lessons Learned Centre History*. Retirado em 28 de janeiro de 2019, de [www.jallc.nato.int: http://www.jallc.nato.int/organization/history.asp](http://www.jallc.nato.int/organization/history.asp)
- Resource Policy and Planning Board [RPPB]. (2017). *IBAN SPECIAL REPORT TO COUNCIL ON THE NEED TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF THE LESSONS LEARNED PROCESS FOR NATO EXERCISES*.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM].



- Silva, E. M. (2018). *"Third Location Decompression" como contributo para a reintegração dos militares após missão em Força Nacional Destacada - Custos e benefícios da sua implementação pelas Forças Armadas*. Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM].
- War Department Field Manual. (1946, January). *archive.org (FM 21-7) List of War Department Films, Film Strips and Recongnition Film Slides*. Retirado em 28 de janeiro de 2019, de <https://archive.org/>: <https://archive.org/details/FM21-7>



Anexo A — Processo de Lições Aprendidas em uso no Exército Português

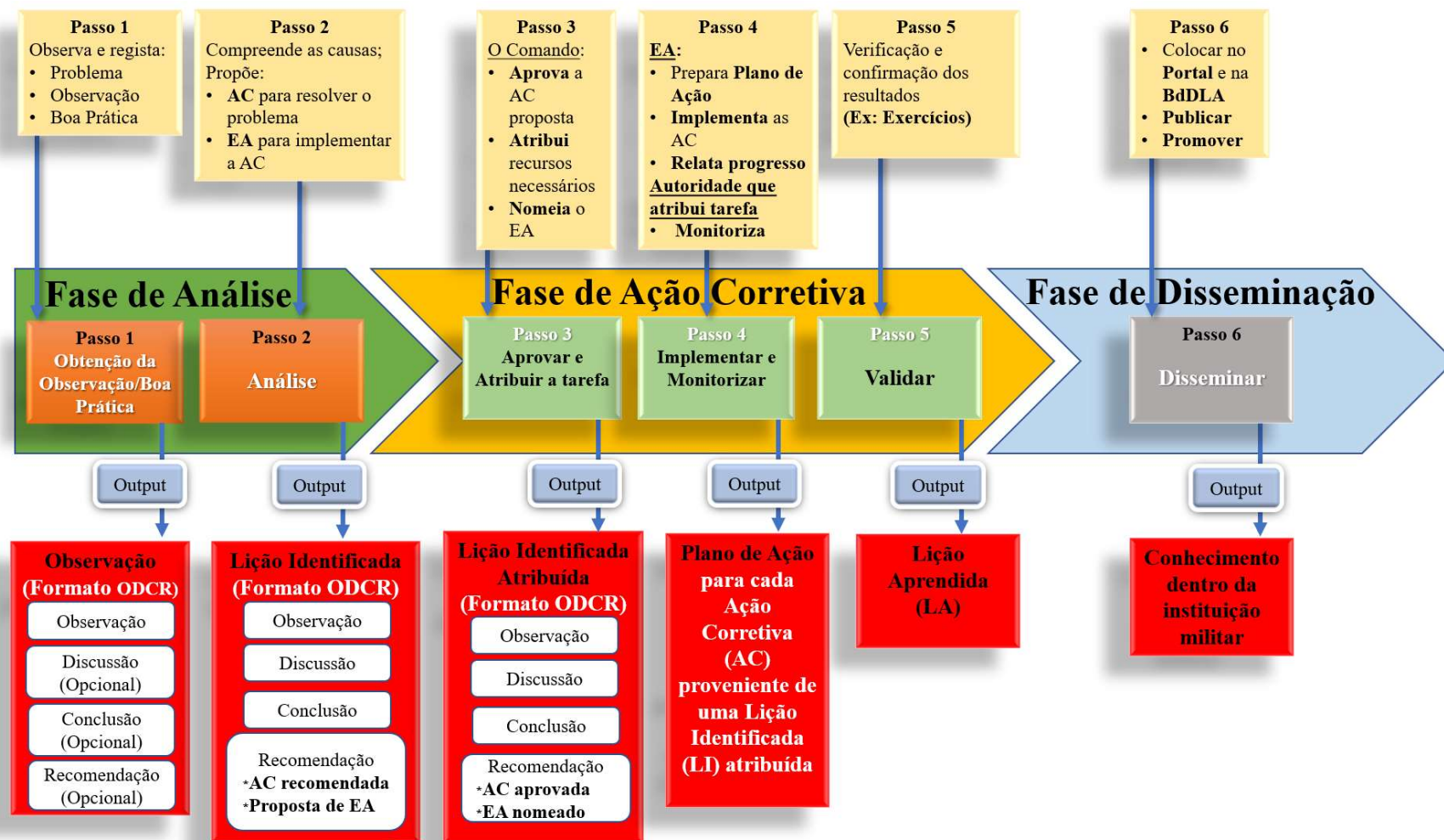


Figura 15 – Processo de Lições Aprendidas em uso no Exército Português

Fonte: Adaptado a partir de (Estado-Maior do Exército, 2012, pp. 5-3; Repartição de Lições Aprendidas, email, 16 de abril de 2019)



Anexo B — Base de Dados de Lições Aprendidas

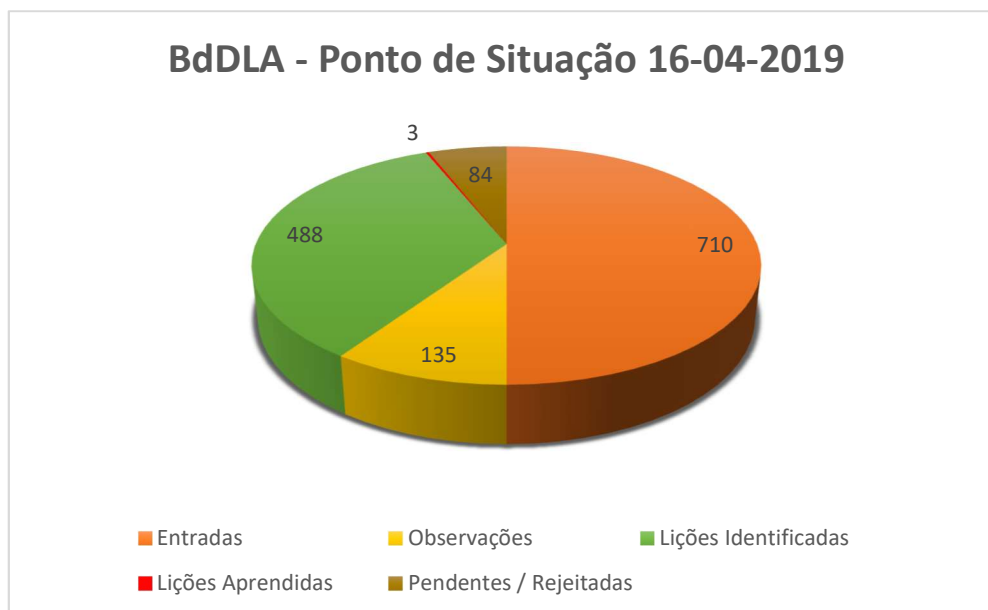


Figura 16 – Ponto de Situação da BdDLA à data de 16-04-2019

Fonte: (Repartição de Lições Aprendidas, *op. cit.*)

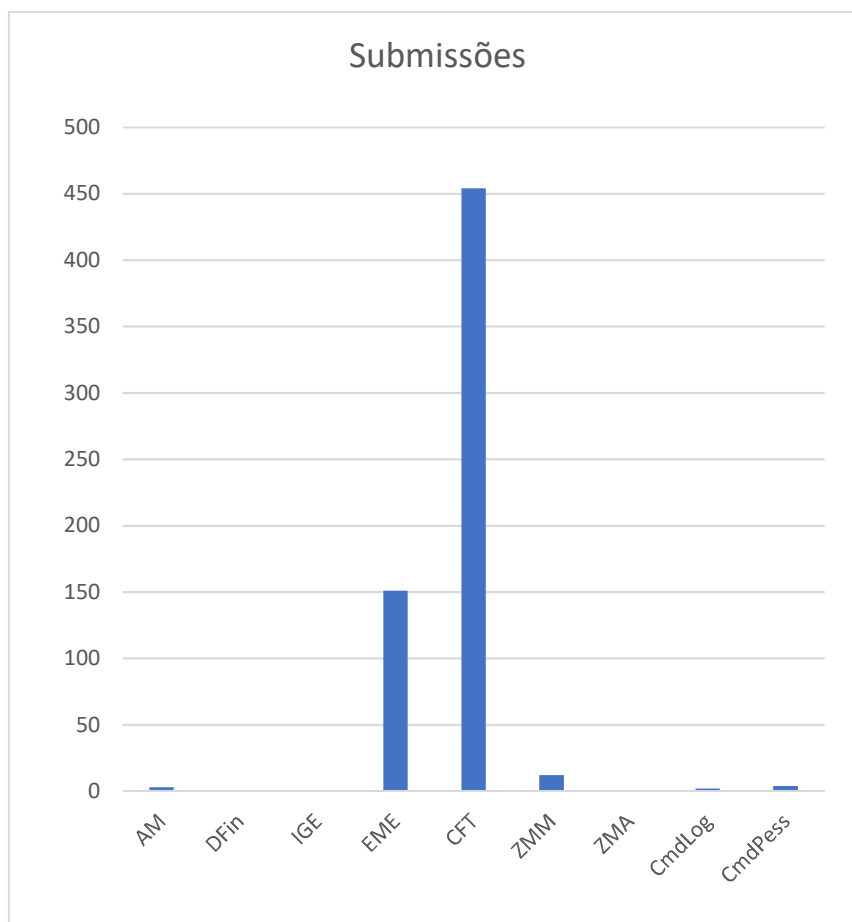


Figura 17 – Número de Observações submetidas por OCC

Fonte: (Repartição de Lições Aprendidas, *op. cit.*)



Anexo C — Fluxograma do Processo de LA em uso no Exército Português

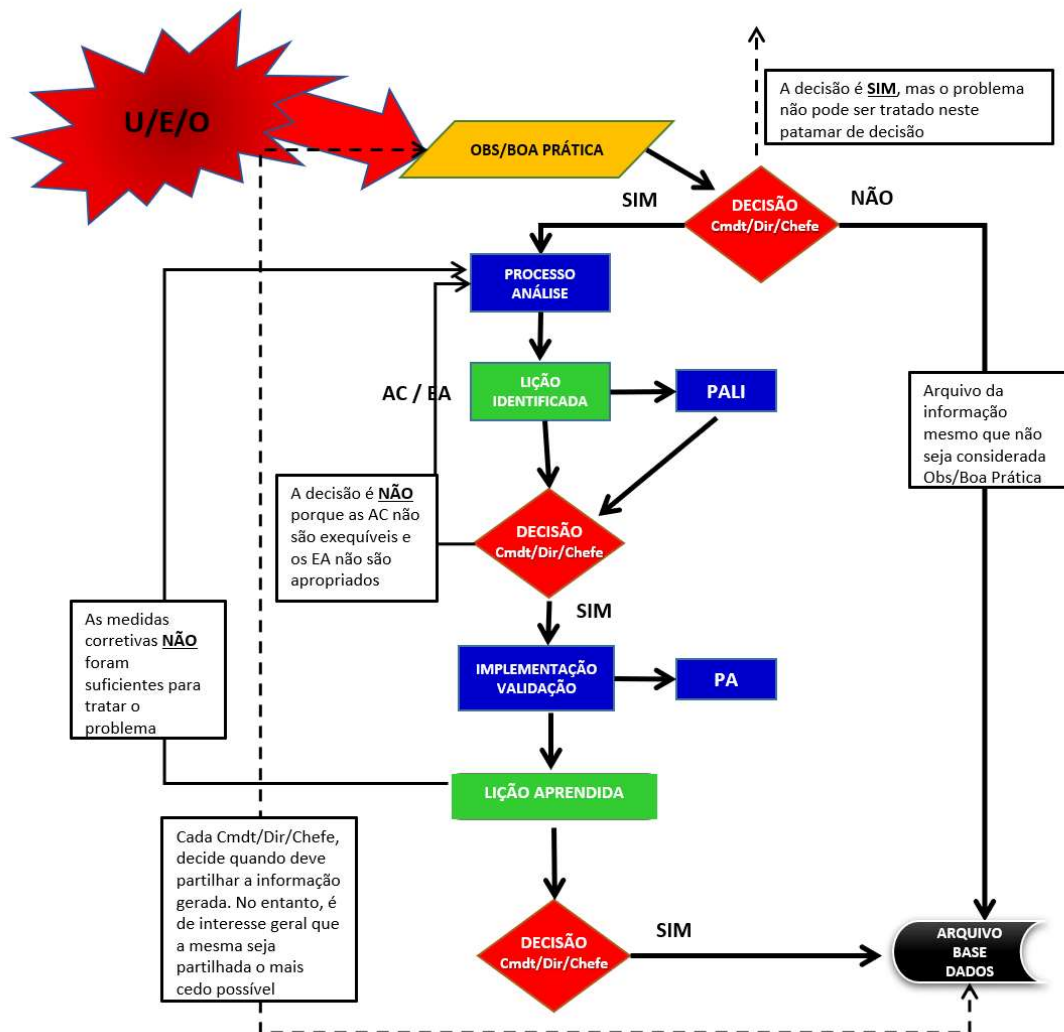


Figura 18 – Fluxograma do Processo de LA utilizado pela estrutura de LA do Exército Português

Fonte: (Repartição de Lições Aprendidas, *op. cit.*)



Anexo D — Plano de Ação Corretiva

Ação Corretiva <input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Recursos Atribuídos <input type="checkbox"/> Tarefa Atribuída <input type="checkbox"/> Implementada <input type="checkbox"/> Validada <input type="checkbox"/> Documentada	Elemento de Ação (Elementos de Ação para as Etapas)	Fita do Tempo a) Tempo Atribuído para Execução b) Data de Execução	Recursos a) Recursos Necessários b) Recursos Disponíveis
1. Ação Corretiva (Situação)		a. b.	a. b.
1.a. Etapa A		a. b.	a. b.
1.b. Etapa B		a. b.	a. b.
1.c. Etapa C		a. b.	a. b.
Barreiras potenciais e meios para as ultrapassar	a. b. c.		
Monitorização / Relatórios	Como é que o Comando monitorizará o progresso da implementação da Ação Corretiva? Como é que será relatado o progresso? (Quem receberá os relatórios? Com que frequência?)		
Métodos para documentar	Método 1 Método 2 Método 3		

Figura 19 – Formulário do Plano de Ação Corretiva

Fonte: (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. F-2)



Anexo E — Plano de Ação de Lições Identificadas

N.º	Origem	Classificação de Segurança	Título	Observação	Discussão	Conclusão	Recomendação		Prazo	Situação
							Ação Corretiva (RA)	Elemento de Ação (AB)		

Figura 20 – Formulário do Plano de Ação de Lições Identificadas

Fonte: (Estado-Maior do Exército, 2012c, pp. F-1)



Apêndice A — Quadro resumo da metodologia adotada

TEMA	Contributos para a melhoria da Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português.				
Objetivo Geral	Formular subsídios para a Fase de Ação Corretiva do processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português				
Objetivos Específicos	Questão Central	Quais as melhorias a implementar na Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso pelo Exército Português?			
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE 1 Analisar a Fase de Implementação do Processo de LA em uso na NATO.	QD 1 Quais os problemas da Fase de Implementação do Processo de LA em uso na NATO?	Lição Identificada Ação Corretiva Elemento de Ação	Estrutura Liderança Mentalidade Partilha de Informação	<ul style="list-style-type: none">• A LI foi aprovada• A AC proposta foi aceite• A AC proposta foi modificada• Foi nomeada um EA• O EA planeou e implementou a AC• Foram atribuídos recursos para implementação da AC	Análise documental
		Elemento de Ação Plano de Ação	Processo Ferramentas Liderança Mentalidade Partilha de Informação	<ul style="list-style-type: none">• O EA elaborou um PAC• O OfLA monitorizou a implementação da AC• O OfLA deu conhecimento à cadeia hierárquica da evolução do plano	
		Lição Identificada Lição Aprendida	Processo Liderança Mentalidade Partilha de Informação	<ul style="list-style-type: none">• A validação foi realizada• Foram cumpridos os requisitos de validação constantes no PAC• Foi realizada análise adicional (exercícios ou experiências)• A AC corrigiu o problema ou originou uma Boa Prática• A LI deu origem a uma LL	
OE 2 Analisar a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso no Exército Português.	QD 2 Quais os problemas da Fase de Ação Corretiva do Processo de LA em uso no Exército Português?	Lição Identificada Ação Corretiva Elemento de Ação	Estrutura Liderança Mentalidade Partilha de Informação	<ul style="list-style-type: none">• A LI foi aprovada• A AC proposta foi aceite• A AC proposta foi modificada• Foi nomeada um EA• O EA planeou e implementou a AC• Foram atribuídos recursos para implementação da AC	Análise documental e Entrevistas
		Elemento de Ação Plano de Ação	Processo Ferramentas Liderança Mentalidade Partilha de Informação	<ul style="list-style-type: none">• O EA elaborou um Plano de Ação• O OfLA monitorizou a implementação da AC• O OfLA deu conhecimento à cadeia hierárquica da evolução do plano	
		Lição Identificada Lição Aprendida	Processo Liderança Mentalidade Partilha de Informação	<ul style="list-style-type: none">• A validação foi realizada• Foram cumpridos os requisitos de validação constantes no Plano de Ação• Foi realizada análise adicional (exercícios ou experiências)• A AC corrigiu o problema ou originou uma Boa Prática• A LI deu origem a uma LL	



Apêndice B — Análise do Relatório *International Board of Auditors for NATO*

Quadro 6 – Sinopse do Relatório IBAN

Problemática	Análise	Excertos do relatório
Ferramentas	Utilização de vários portais dentro da estrutura da NATO para partilha de LA é um problema.	<i>“[...] sharing information through various formats [...]”</i> <i>“[...] NATO Lessons Learned Portal as the single tool [...]”</i>
Processo	O Processo de LA da NATO não estava a ser eficiente pois as AC não estavam a ser implementadas através da Fase de Implementação/Fase de AC. A monitorização da implementação das AC estava a ser feita não utilizando o Processo de LA.	<i>“[...] because of shortfalls in reporting and incomplete implementation of the remedial action process [...]”</i> <i>“[...] NATO commands were assessing performance through activities outside of the lessons learned process [...]”</i> <i>“[...] the majority of lessons identified are not formally learned or fully addressed by the NATO lessons learned process.”</i> <i>“[...] NATO lessons learned process for exercises is not efficiently or effectively contributing to enhancing the performance of NATO activities.”</i>
Liderança	Verificou-se que faltava um elemento responsável por monitorizar a implementação das AC, falta de orientações bem definidas por parte da Liderança, processo muito demorado e falta de responsabilização.	<i>“[...] the lack of a single party responsible at the appropriate command level for monitoring the implementation [...] and unclear guidance.”</i> <i>“[...] senior leadership had little visibility on the performance of the lessons learned process.”</i> <i>“[...] Strategic Commands increase timeliness, accountability and visibility of the process [...]”</i> <i>“[...] guidance does not provide detailed instructions on information sharing [...]”</i> <i>“[...] the majority of lessons identified are not formally learned or fully addressed by the NATO lessons learned process.”</i> <i>“[...] Lessons Learned governance [...]”</i> <i>“Without more detailed guidance and stricter controls from engaged senior leadership, NATO commands may not fully implement the NATO lessons learned process [...]”</i>
Estrutura	Necessidade de corrigir o tempo disponível para corrigir os problemas, responsabilizar as pessoas intervenientes pelas falhas e redefinir o papel do JALLC.	<i>“[...] Strategic Commands increase timeliness, accountability and visibility of the process [...]”</i> <i>“[...] rebalancing JALLC's role [...]”</i>
Mentalidade	As indicações dadas não eram suficientemente detalhadas pelos líderes. Necessidade de alterar a cultura de LA na NATO.	<i>“[...] guidance does not provide detailed instructions on information sharing [...]”</i> <i>“[...] Lessons Learned cultural adaptations.”</i>
Partilha de Informação	A maioria das LA na NATO não estão a ser formalmente aprendidas (através do Processo de LA). A partilha das LA deve ser feita apenas pelo portal da NATO, estando disponíveis o mais rápido possível.	<i>“[...] guidance does not provide detailed instructions on information sharing [...]”</i> <i>“[...] make this knowledge (LL) readily available NATO-wide (...)”</i> <i>“[...] the majority of lessons identified are not formally learned or fully addressed by the NATO lessons learned process.”</i> <i>“[...] NATO Lessons Learned Portal as the single tool [...]”</i>



Apêndice C — Guião da Entrevista de recolha de informação

Guião da entrevista

Questão N°1 – O Exército tem 637 Lições Identificadas e apenas 3 LA em 7 anos de edificação da capacidade de LA. Até que ponto considera esta Capacidade (onde está inserido o Processo de LA) importante para a Instituição? Porquê?

Questão N°2 – Sabendo que a Fase de Ação Corretiva do Processo de LA é fortemente dependente da Liderança, Liderança esta que tem uma ação preponderante na aprovação e implementação de Ações Corretivas, considera que poderá ser este (Liderança/cadeia de comando) o problema para o não sucesso desta fase? Porquê?

Questão N°3 – Dos vários despachos dados aos Relatórios de Fim de Missão e aos Final Exercise Report (FER) provenientes dos Exercícios Operacionais, analisados tanto ao nível da Repartição de LA do Exército como ao nível dos grandes exercícios da responsabilidade do CFT, pudemos verificar que tais despachos foram sempre para conhecimento e nunca “PARA AÇÃO”, para que o Elemento de Ação, devidamente mandatado, elaborasse um Plano de Ação para a implementação de Ações Corretivas. Poderá ser este, na sua opinião, um dos problemas desta Fase de Ação Corretiva? Na sua opinião ajudaria se o despacho para esta fase fosse um despacho pré-definido?

Exemplo:

1. Que sejam alvo de correção as LI X, Y e Z.
2. Que as Entidades de Ação propostas elaborem um Plano de Ação no prazo de 1 mês com conhecimento à RepLA/EME
3. (FND) Que no prazo de 6 meses as LI por mim despachas deem origem a uma LA, BP ou que seja arquivada com respetiva justificação e conhecimento à RepLA/EME.
(EXERCÍCIOS) Que até ao próximo exercício as LI por mim despachas deem origem a uma LA, BP ou que seja arquivada com respetiva justificação e conhecimento à RepLA/EME.

Questão N°4 – Nas suas funções, já alguma vez tomou conhecimento de um Plano de Ação ou teve conhecimento da sua elaboração, dando depois origem a uma LA (2016 e 2019)? Qual pensa ser, na sua opinião, a razão para que tal não aconteça?

Questão N°5 – Já algum OfLA deu conhecimento à RepLA/EME da evolução do Plano de Ação, entre 2016 e 2019, através de reunião e/ou introdução do mesmo no Portal de LA?



Qual pensa ser, na sua opinião a razão para tal não acontecer? (Apenas para o Chefe da RepLA/EME)

Questão N°6 – Da Análise de Portal de LA, constatamos que apenas 21,8% dos elementos que pertencem à estrutura de LA (Oficiais Primariamente Responsáveis pelas LA [OPRLA] e Oficiais de LA[OfLA]) é que têm formação sobre LA. Pensa que este fator poderá contribuir para o problema da produção de LA? Qual deverá ser, na sua opinião, a solução para este problema?

Questão N°7 – O Portal das LA do Exército tem a possibilidade de ser uma ferramenta de Apoio à Decisão, ou seja, na fase de validação de Ações Corretivas poderá ser utilizado para fazer o acompanhamento dessa validação, porventura, tal não está a acontecer (Apenas 3 LA até 2019). Qual pensa ser a razão para que tal não aconteça?

Questão N°8 – No passo “Validação” da Fase de Ação Corretiva, doutrinariamente, é sempre dado conhecimento (através do Portal de LA) que determinada LI vai ser testada ou foi testada num Exercício ou numa FND e qual o seu resultado? Qual pensa ser a razão para que tal não aconteça? (Omitido VCEME)

Questão N°9 – Tem conhecimento de alguma LI que não tenha passado para a Fase de AC com o despacho do tipo “permanecerá como LI por falta de recursos/meios para realizar as Ações Corretivas propostas”? Qual pensa ser a razão para que tal não aconteça? (Omitido VCEME)

Questão N°10 – Como é realizado o Passo “Aprovação e Atribuição” (onde a AC proposta é aceite ou modificada, onde é nomeado um Elemento de Ação e onde são atribuídos recursos para implementação da AC) das LI provenientes das FND/END, visto que estes estão sob Comando Operacional do CEMGFA e o Ramo apenas é responsável pelo apoio administrativo-logístico?

Questão N°11 – Doutrinariamente, a fase de Ação Corretiva do Processo de LA está voltada para aprovação por parte da cadeia de comando de Ações Corretivas, nomeação do Elemento de Ação, atribuição de recursos, monitorização do Plano de Ação e validação das Ações Corretivas (Fase onde a LIDERANÇA é fulcral). Quais as ações que na sua opinião, entende serem relevantes para uma maior eficácia na fase de Ação Corretiva do Processo de LA.



Apêndice D — Entrevistas com elementos da estrutura de LA do Exército

1. Desenvolvimento

Obtiveram-se as entrevistas constantes no Tabela 1.

Tabela 1 – Lista dos elementos entrevistados

Entrevistado	Função	Data
Tenente-General Rui Guerra Pereira	Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército	27-03-2019
Tenente-General Rui Guerra Pereira	Comandante das Forças Terrestres (em acumulação de funções)	27-03-2019
Tenente-Coronel de Infantaria Hugo Moutinho Fernandes	Chefe da RepLA/EME	23-03-2019
Major de Infantaria Bruno Santos Ribeiro	Adjunto do Chefe da Repartição de Operações (G3) e Oficial de LA do CFT (em acumulação de funções) (Exercício ORION17 e ORION18)	10-04-2019

2. Procedimento

Nas entrevistas aplicou-se presencialmente o Guião de Entrevista em Apêndice C.

A análise das entrevistas consta nos Quadros 7 a 9.

3. Registo de respostas à entrevista

3.1. Entrevistas

3.1.1. Tenente-General Rui Guerra Pereira

Quadro 7 – Sinopse da entrevista Nº 1

Problemática	Análise	Excertos da entrevista
Ferramentas	Os PAC não estão carregados na BdDLA e é provável que a informação/conhecimento se perca no futuro.	<i>“[...] Lição Identificada, a Ação Corretiva e a Entidade de Ação bem como a data para execução, sabendo, no entanto, que isto não está no Portal de LA [...]”</i> <i>“É evidente que a grande desvantagem que isto tem é que não existe depois, uma base de dados estruturada e central onde fiquem registadas as Lições Aprendidas e que se vai perdendo no tempo com a rotação das pessoas.”</i>
Processo	O Processo de LA não é prioridade para o Exército, neste momento, no entanto o processo está a decorrer informalmente como forma de compensar a não realização do processo formal. O despacho tipo poderia sem dúvida ser uma ajuda, mas o problema desta fase de AC não é a Liderança, mas sim a falta da função controlo.	<i>“Temos que reconhecer que nos dias de hoje o processo de Lições Aprendidas não é uma prioridade [...] olhar para o processo numa vertente teórica e formal e numa vertente informal [...]”</i> <i>“[...] que não tendo seguido o processo formal de LA já está a produzir efetivamente Lições Aprendidas de forma informal.”</i> <i>“[...] não está no processo formal [...]”</i> <i>“Não estamos na situação ideal e não temos o Processo de LA todo formalizado [...] não se deve dizer que as LA não estejam a funcionar no Exército e neste caso no CFT.”</i> <i>“O que eu te posso dizer é que as coisas neste momento se fazem, não utilizando este despacho que aqui tens. Se me pergatares se era útil termos um processo normalizado ou despacho tipo, a resposta é sim [...]”</i>



		<p><i>“[...] e se transformou em Lição Aprendidas, embora através de um processo informal, mas que como se pode confirmar deu e está a dar resultado.”</i></p> <p><i>“Este é um exemplo do Processo de LA e da sua Fase de Ação Corretiva a funcionar de forma informal [...]”</i></p> <p><i>“Do ponto de vista formal, está a acontecer muito pouco. Mas está a ser compensado com o processo informal.”</i></p> <p><i>“[...] entendimento entre o CCOM e o CFT permitindo que esta fase de Ação Corretiva das Lições Identificadas se desenrole com naturalidade.”</i></p>
Liderança	Os problemas relacionados com a Fase de AC não estão relacionados com a Liderança, pois neste momento as o processo faz-se de formal informal para compensar. No entanto existe a falta da função Controlo, na medida em que tem que se verificar se as coisas realmente acontecem.	<p><i>“[...] não é uma questão de Liderança. Eu diria que é uma questão de prioridades em função dos recursos disponíveis [...]”</i></p> <p><i>“[...] posso dizer é que as coisas neste momento se fazem, não utilizando este despacho que aqui tens [...]”</i></p> <p><i>“[...]se era útil termos um processo normalizado ou despacho tipo, a resposta é sim [...]”</i></p> <p><i>“Os briefings mensais em que o Comandante da Força em aprontamento participa permite por exemplo corrigir de imediato problemas que anteriormente só depois de se despachar o Relatório de Fim de Missão é que seriam resolvidos. [...] um exemplo de produção de Lições Aprendidas de forma informal.”</i></p> <p><i>“[...] o que importa é que estamos a compensar [...] de uma outra forma, pelo método informal e que está a dar resultado.”</i></p> <p><i>“Não, não é uma questão de Liderança. Eu diria que é uma questão de prioridades em função dos recursos disponíveis [...]”</i></p> <p><i>“[...] existe aqui uma palavra que resume isto, que é a função Controlo.”</i></p> <p><i>“A Liderança decide e manda implementar, mas se depois não verifica, as coisas não produzem efetivamente resultados.”</i></p>
Estrutura	Os recursos Humanos necessários e com qualificação para a estrutura de LA não são suficientes, mas é um problema transversal ao Exército.	<p><i>“Efetivamente o processo formal não está a acontecer e admitimo-lo com tranquilidade pois os recursos humanos [...] não são suficientes [...]”</i></p> <p><i>“[...] seria bom termos mais elementos na estrutura de LA e mais elementos qualificados [...]”</i></p> <p><i>“[...] temos pessoal com qualificações, mas por questões de rotação dentro do Exército a maioria das vezes não é possível ter o elemento com o curso a ocupar o cargo de OfLA.”</i></p>
Mentalidade	É redutor pensar nas LA apenas como processo formal. Informalmente podemos e estamos a fazê-lo no CFT e tem funcionado.	<p><i>“[...] não quer dizer que as Lições não sejam Identificadas, implementadas as Ações Corretivas e depois transformadas em Lições Aprendidas [...] é um bocado redutor analisar isto apenas baseado naquilo que é o processo formal [...]”</i></p>
Partilha de Informação	Da forma como estamos a realizar o Processo de LA existe a noção que o conhecimento se irá perder no tempo com a rotação das pessoas.	<p><i>“[...] que não fiquem registadas as Lições Aprendidas e que se vai perdendo no tempo com a rotação das pessoas.”</i></p>



3.1.2. Tenente-Coronel de Infantaria Hugo Moutinho Fernandes

Quadro 8 – Sinopse da entrevista Nº 2

Problemática	Análise	Excertos da entrevista
Ferramentas	Os documentos e os PAC não estão a ser colocados na BdDLA e desta forma o conhecimento tende a perder-se. Já tivemos exemplos de erros que se repetiram por causa dos documentos não terem sido colocados na BdDLA. (Ex.: OB da RCA e do Afeganistão)	<p>“[...] o conhecimento fica com a pessoa e não é partilhado com a Instituição [...]”</p> <p>“[...] e colocada na BdDLA para partilha na Instituição.”</p> <p>“As pessoas utilizam este processo inconscientemente de forma individual e não em prol da Instituição.”</p> <p>“[...] e colocada na BdDLA para partilha na Instituição.”</p> <p>“[...] este PAC não tem que ser do conhecimento de todos mas têm que ser dado conhecimento da evolução do mesmo e a BdDLA permite fazer isso [...]”</p> <p>“O portal pode efetivamente ser uma ferramenta de apoio à decisão.”</p> <p>“[...] Ordem de Batalha do Afeganistão [...] mais um exemplo de uma LA que não seguiu o processo formal e como tal não está na BdDLA do Exército.”</p> <p>“[...] FND [...] a Fase de AC tem que ser realizada no Ramo utilizando uma única Base de Dados com níveis de acesso a informação diferentes.”</p>
Processo	É um processo simples, importantíssimo, que todos usam e que sem ele, no futuro, iremos repetir os mesmos erros.	<p>“Considero importantíssimo. Este é um processo formal que o Exército tem para resolver problemas [...]”</p> <p>“É um processo relativamente simples e que tem forma de replicar a toda a estrutura as correções aos erros cometidos [...]”</p> <p>“[...] sem ele, no futuro, parece que estamos sempre a começar do zero.”</p> <p>“As pessoas utilizam este processo inconscientemente de forma individual e não em prol da Instituição.”</p> <p>“[...] o que mais falta são estes PAC e a responsabilização e comprometimento [...]”</p>
Liderança	A Liderança é a base para o sucesso desta fase de AC. Se a Liderança demonstrasse interesse o processo realmente teria sucesso e avançava mas o desconhecimento desta Fase por parte da Liderança/Cadeia de Comando leva a que não se incentivem os subordinados a acreditar no processo e também não fazem despachos da forma correta nomeando EA, aprovando AC e mandando realizar os respetivos PAC.	<p>“A liderança é de facto a base para o sucesso e eficácia deste Processo de LA e principalmente para o sucesso da fase de AC.”</p> <p>“Se a liderança fosse eficaz e permitisse e desse a importância através da monitorização o processo seguia e tinha sucesso, mas os comandantes não conhecem o processo [...]”</p> <p>“[...] tem que dar uma ordem para que alguém faça/elabore um PAC e tem que saber que depois deve monitorizar o avanço dessa situação para que o processo tenha sucesso e isto na realidade não acontece por desconhecimento dos Comandantes.”</p> <p>“É preponderante que a cadeia de comando faça acontecer este Processo de LA e a própria fase de AC.”</p> <p>“[...] não demonstram interesse em que realmente a instituição ganhe valor com o conhecimento que poderá ser partilhado resultante do processo e da fase de AC que dá origem às LA.”</p> <p>“[...] despachos não são feitos da forma correta por desconhecimento dos Comandantes [...] nomeadamente na Fase de AC.”</p> <p>“Nós na RepLA já tentamos fazer um despacho modelo pré-estabelecido [...]”</p>



		<p><i>“[...] o Comandante verificar se existe algum EA ou AC que não está correta deve mandar corrigir logo ali na Rn com o seu OfLA e logo após deve fazer um despacho em forma de ordem para as EA propostas [...]”</i></p> <p><i>“[...] que elaborem os respetivos Planos de Ação para corrigir essa LI, [...] que nomeiem um EA dentro da sua estrutura e que esta seja monitorizada pelo OfLA [...]”</i></p> <p><i>“[...] génese do problema [...] está relacionado com Liderança.”</i></p> <p><i>“As FND estão na dependência do CEMGFA [...] quem nomeia as EA e as AC a realizar tem que ter recursos para atribuir.”</i></p> <p><i>“Exercício LUSITANO ao fim de 90 dias o FER está terminado e assinado [...] o seguimento da Fase de AC pois esta prolonga-se no tempo, mas o Comandante que deve monitorizar [...]”</i></p>
Estrutura	<p>Os OfLA normalmente não aconselham o Comando/Líderes da melhor forma por desconhecimento. Não têm formação na área das LA e não sabem na maioria das vezes o que devem fazer. Os OfLA não fazem os PAC e também não monitorizam o avanço dos mesmos na sua estrutura de LA. Os OfLA dos OCC estão em acumulação e isso não lhes permite exercer as suas funções da forma mais próxima e de acordo com a doutrina, contribuindo para funcionamento informal do Processo de LA. A falta de responsabilização dos OfLA e do Comando é também algo que contribuiu para este degradar do Processo de LA.</p>	<p><i>“[...] o problema dos OfLA pois estes não dizem aos Comandantes o que é que eles têm que fazer (aconselhar).”</i></p> <p><i>“[...] verificamos é que a grande maioria (OfLA) não tem os requisitos para ocupar o cargo nomeadamente o curso e nem sabem o que têm que fazer nem daquilo que precisam.”</i></p> <p><i>“[...] seja reportada ao escalão superior, à RepLA [...]”</i></p> <p><i>“[...] acompanhamento por parte do OfLA, não tem que ser sempre o Comandante a acompanhar e a monitorizar o Plano de Ação.”</i></p> <p><i>“Já tive conhecimento, mas foi de um Plano de Ação Corretiva (PAC) feito na RepLA quando passamos uma LI a LA. Não por intermédio de um OCAD ou OCC.”</i></p> <p><i>“[...] este PAC não tem que ser do conhecimento de todos mas têm que ser dado conhecimento da evolução do mesmo e a BdDLA permite fazer isso [...]”</i></p> <p><i>“[...] nas Rn do GLAE [...] os OfLA dão-nos o ponto de situação sempre verbal não nos permitindo que ao termos conhecimento de determinado PAC o pudéssemos monitorizar e chamar a atenção caso os avanços não tivessem a decorrer conforme planeado, isto responsabilização.”</i></p> <p><i>“Muitas vezes o pessoal que vai a estas Rn é nomeado sem ser o militar que desempenha essa função e outros nem curso têm e como tal não sabem o que têm que fazer.”</i></p> <p><i>“[...] a formação é essencial para o desempenho desta função.”</i></p> <p><i>“[...] o JD do cargo de OfLA tenha lá descrito que este tenha que ter o curso de LA [...] Só desta forma o processo e esta Fase de AC em particular se torna eficaz.”</i></p> <p><i>“[...] o OfLA [...] aconselhamento e apoio ao Comandante ao longo de todo o processo incluindo, claro, a Fase de AC [...]”</i></p> <p><i>“Os OfLA devem ter um cargo em QO sem estar em acumulação, de forma a poder aconselhar, monitorizar [...]”</i></p> <p><i>“O facto de haver apenas e só 3 LA deve-se essencialmente à falta de Liderança, Responsabilização</i></p>



		<i>e ao facto de as pessoas não valorizarem o processo [...]”</i>
Mentalidade	Se um elemento não é conhecedor do processo não sabe quais as vantagens do mesmo nem o que tem que fazer para contribuir para o mesmo. A falta de interesse e de consequências também contribuiu para esta situação. No entanto informalmente o Processo de LA ao nível das FND vai acontecendo.	<i>“Quem não conhece o processo não pode contribuir para ele.”</i> <i>“[...] falta de consequências também contribuiu para este tipo de situações.”</i> <i>“Não podemos, contudo, de esperar que a Força termine a missão para resolver o assunto [...]”</i>
Partilha de Informação	É essencial que os erros corrigidos sejam replicados a toda a instituição e a melhor forma de o fazer é utilizando a BdDLA. Atualmente as pessoas utilizam este processo a nível individual, mas não em prol da instituição, ou seja, não dão conhecimento dos erros para que estes não se voltem a repetir no futuro.	<i>“[...] replicar a toda a estrutura as correções dos erros cometidos [...]”</i> <i>“[...] o conhecimento fica com a pessoa e não é partilhado com a Instituição [...]”</i> <i>“As pessoas utilizam este processo inconscientemente de forma individual e não em prol da Instituição.”</i> <i>“[...] e colocada na BdDLA para partilha na Instituição.”</i> <i>“[...] fazer pequenas correções [...] e disseminá-la por todo o Exército para que seja utilizada pelas outras Brigadas [...]”</i>

3.1.3. Major de Infantaria Bruno Santos Ribeiro

Quadro 9 – Sinopse da entrevista N° 3

Problemática	Análise	Excertos da entrevista
Ferramentas	A não utilização da BdDLA contribui para a perda de conhecimento.	<i>“[...] correndo assim o risco de se perder know-how e conhecimento valioso para a organização.”</i>
Processo	Este Processo de LA é valioso tal como esta Fase. A forma informal como estamos a realizar o processo e a Fase de AC, tem como exemplo as reuniões informais entre contingentes como forma de corrigir erros no futuro.	<i>“[...] é valioso aprender com a experiência e obter conhecimento.”</i> <i>“[...] aos líderes atuais a partilha de experiências”</i> <i>“reuniões de trabalho entre contingentes formais e informais [...]”</i> <i>“[...] seja um processo complexo pode-se tornar desinteressante para os intervenientes [...]”</i> <i>“Nunca elaborei um Plano de Ação Corretiva como OFLA.”</i>
Liderança	A Liderança é fundamental nesta Fase de AC e precisa de formação na área das LA. As LI em que o EA não é o CFT revelam-se como um problema para implementação das AC e elaboração dos PAC.	<i>“A ação corretiva deve ser realizada aos diferentes níveis pelo que a liderança é fundamental.”</i> <i>“[...] as lideranças necessitam de formação em LA.”</i> <i>“[...] admitir o/a erro/falha e saber comunicá-lo para que os outros não voltem a cometê-lo dentro da mesma organização [...]”</i> <i>“[...] as LI ao alcance do CFT são fáceis de implementar”</i> <i>“[...] as LI que não estão ao alcance do CFT tem uma necessidade de formalização [...]”</i> <i>“[...] emprego das LA tem de ser muito criterioso e focado em áreas onde estamos expostos a riscos e ameaças [...]”</i>



		<i>“[...] supervisão e o empenho de todos os líderes aos diferentes níveis [...] em termos da eficácia da ação corretiva.”</i> <i>“[...] os líderes influenciam garantindo que a LI é devidamente implementada passando a LA.”</i>
Estrutura	As AC são fáceis de implementar ao nível do CFT, mas é necessário continuar a formar OPR, OfLA e ministrar formação aos Líderes, caso contrário, esta situação de não produção de LA irá manter-se no futuro.	<i>“[...] as LI ao alcance do CFT são fáceis de implementar.”</i> <i>“[...] contribui a formação de OPR LA às FND [...]”</i> <i>“[...] continuar a formar quadros [...]”</i>
Mentalidade	É essencial que o Comando/Liderança admita os seus erros e não tenha problema em partilhá-los com a instituição para que não se repitam no futuro. Este é um ponto que deve ser desenvolvido através de mudanças na cultura organizacional.	<i>“[...] tem de adquirir cultura organizacional em LA”</i> <i>“As LA necessitam de estar associadas a um mindset específico: admitir o/a erro/falha e saber comunicá-lo para que os outros não voltem a cometê-lo dentro da mesma organização [...]”</i> <i>“[...] desenvolvimento da cultura organizacional [...]”</i>
Partilha de Informação	Admitir o erro/falha e comunicar o mesmo e as respetivas AC a todos dentro da instituição é aquilo que garante que o conhecimento permaneça no futuro contribuindo para o enriquecimento da mesma.	<i>“[...] aos líderes do futuro garante conhecimento e sabedoria do passado [...]”</i> <i>“admitir o/a erro/falha e saber comunicá-lo para que os outros não voltem a cometê-lo dentro da mesma organização [...]”</i>



Apêndice E — Relatórios disponibilizados pelo CFT para consulta

Quadro 10 – Relatórios Finais de Missão

Força Nacional Destacada	Operação	Período
1BI	NATO / Kosovo Force (KFOR)	25MAR12 / 26SET12
Agr Índia	NATO / KFOR	26SET12 / 26MAR13
2BIPara	NATO / KFOR	26MAR13 / 28SET13
2BI	NATO / KFOR	28SET13 / 28MAR14
1BIMec	NATO / KFOR	28MAR14 / 28SET14
1BIPara	NATO / KFOR	04OUT14 / 15ABR15
GAM	NATO / KFOR	30MAR15 / 06OUT15
2BIMEC	NATO / KFOR	28SET15 / 31MAR16
2BIPARA	NATO / KFOR	30MAR16 / 25OUT16
1BIMEC (R)	NATO / KFOR	25OUT16 / 28ABR17
1CN/OIR	NATO	09/MAI15 / 27OUT15
1CN/OIR/LNO	NATO	07MAI15 / 09NOV15
	NATO	20MAI15 / 20NOV15
2CN/OIR	NATO	26OUT15 / 17MAI16
2CN/OIR/LNO	NATO	26OUT15 / 17MAI16
2CN/OIR/LNO	NATO	11NOV15 / 04MAI16
3CN/OIR	NATO	03MAI16 / 02NOV16
	NATO	03MAI16 / 02NOV16
	NATO	13MAI16 / 12NOV16
4CN/OIR	NATO	01NOV16 / 23MAI17
4CN/OIR/LNO	NATO	01NOV16 / 23MAI17
	NATO	06NOV16 / 06MAI17
5CN/OIR	NATO	17MAI17 / 17NOV17
5CN/OIR/LNO	NATO	17MAI17 / 17NOV17
	NATO	29ABR17 / 29OUT17
6CN/OIR	NATO	07NOV17 / 05MAI18
6CN/OIR/LNO	NATO	17MAI17 / 17NOV17
	NATO	29ABR17 / 29OUT17
7CN/OIR	NATO	05MAI18 / 21NOV18
7CN/OIR/LNO	NATO	05MAI18 / 25NOV18
	NATO	05MAI18 / 13NOV18
4º CN/ISAF	NATO	19ABR12 / 20OUT12
5º CN/ISAF	NATO	20OUT12 / 09MAI13
6º CN/ISAF	NATO	09MAI13 / 10NOV13
7º CN/ISAF	NATO	11NOV13 / 11MAI14
8º CN/ISAF	NATO	12MAI14 / 12NOV14
1ª QRF/RSM	NATO	07MAI18 / 09NOV18
1º NSE/RSM	NATO	03FEV18 / 09NOV18
EUTM -MF CoyCdr	European Union (EU)	01MAR13 / 13AGO13
EUTM -MF CoyCdr	EU	02AGO13 / 24NOV13
1ª QRF/MINUSCA	Organização das Nações Unidas (ONU)	JAN17 / 04SET17
2ª QRF/MINUSCA	ONU	04SET17/05MAR18
3ª QRF/MINUSCA	ONU	05MAR18 / 06SET18

Quadro 11 – Final Exercise Report (FER)

Exercício	Período
CELEX 17	15MAI17 / 19MAI17
CELEX 18	15OUT18 / 19OUT18
EFICÁCIA-RELÂMPAGO 18	23FEV18 / 13ABR18
FÉNIX 18	14ABR18 / 17ABR18
ORION 18	28ABR18 / 08MAI18



Apêndice F — Guião de Entrevistas de Validação

Quadro 12 – Quadro de Propostas de melhoria/recomendações para Validação

Nº	Proposta	Concordo Validado	Discordo Não Validado	Observações
1	Alteração QOP dos Órgãos Centrais de Comando (OCC) (<i>OfLA em exclusividade/sem acumulação de funções</i>)			
2	Elaboração de <i>Job Description</i> dos OfLA			
3	Formação obrigatória para os elementos nomeados para OfLA (Curso de nível II)			
4	Introdução de <i>Boards</i> de LA e <i>WG</i> de LA no <i>Battle Rythm</i> dos Estados-Maiores e dos QG (<i>Aconselhamento e monitorização da Fase de AC</i>)			
5	Atualização de acordo com a doutrina de referência NATO. (<i>Fase 2 da NATO – Fase de implementação</i>)			
6	Realização de Ações de Formação sobre o Processo de LA em particular Fase de AC, pela RepLA, ao Comando (Líderes) dos OCC. (<i>Liderança de topo da Instituição</i>)			
7	Criação de um “Despacho modelo” próprio para as LI elencadas nos FER e nos Relatórios de Fim de Missão como forma de evitar a ausência de indicações precisas para se iniciar a Fase de AC. (EA, prazos para elaborar PAC e para terminar o processo)			
8	Recompensar os OfLA pelos Planos de Ação Corretiva elaborados, pela introdução dos documentos na BdDLA e pelas LA produzidas.			
9	Responsabilização dos Comandantes dos OCC nomeados como Elemento de Ação, pela não realização da Fase de Ação Corretiva.			
10	Introdução nos Planos de Formação dos cursos (CPOS, Curso de Comandantes e CPOG) horas vocacionadas para o Processo de LA em particular para a Fase de Ação Corretiva. (<i>fase em que a participação da Liderança é fundamental</i>)			
11	Elaboração pelos OCC, de newsletters semestrais com as LI e as LA produzidas sendo colocado no Portal de LA.			
	<u>Outras propostas que pense serem pertinentes:</u>			



Apêndice G — Entrevistas de Validação

1. Desenvolvimento

Obtiveram-se as entrevistas constantes no Tabela 2.

Tabela 2 – Lista dos *experts* entrevistados

Nº	Entrevistado	Função	Data
1	Coronel (Reserva) Jorge Costa Campos	Instituto de Defesa Nacional (IDN)	17-04-2019
2	Tenente-Coronel (Reserva) Paulo Rodrigues Dias	Joint Allied Lessons Learned Centre (JALLC)	17-04-2019

2. Procedimento

Nas entrevistas aplicou-se presencialmente o Guião de Entrevista de Validação em Apêndice F.

Os resultados das entrevistas constam nos Quadros 13 e 14.

3. Registo de respostas à entrevista

3.1. Entrevistas

3.3.1. Coronel Jorge Costa Campos

Quadro 13 – Propostas validadas pelo Entrevistado Nº1

Nº	Proposta	Concordo Validado	Discordo Não Validado	Observações
1	Alteração QOP dos Órgãos Centrais de Comando (OCC) (OfLA dos OCC em exclusividade/sem acumulação de funções)	X		Robustecer a estrutura de LA com militares na Reserva.
2	Elaboração de <i>Job Description</i> dos OfLA	X		
3	Formação obrigatória para os elementos nomeados para OfLA. (Curso de nível II)	X		
4	Introdução de <i>Boards</i> de LA e <i>WG</i> de LA no <i>Battle Rythm</i> dos Estados-Maiores e dos QG. (Aconselhamento e monitorização da Fase de AC)	X		
5	Atualização da PDE 0-32-00 de acordo com a doutrina de referência NATO. (Fase 2 da NATO – Fase de implementação)	X		Referência ao pilar Treino e Fase de Implementação (<i>Tasking Authority</i>)
6	Realização de Ações de Formação sobre o Processo de LA em particular Fase de AC, pela RepLA, ao Comando (Líderes) dos OCC. (<i>Liderança de topo da Instituição</i>)	X		Substituir por ações de <i>Key Leader Training</i> (KLT)
7	Criação de um “Despacho modelo” próprio para as LI elencadas nos FER e nos Relatórios de Fim de Missão como forma de evitar a ausência de indicações precisas para se iniciar a Fase de AC. (EA, prazos para elaborar PAC e para terminar o processo)	X		Instrumento Essencial para responsabilização
8	Recompensar os OfLA pelos Planos de Ação Corretiva elaborados, pela introdução dos documentos na BdDLA e pelas LA produzidas.		X	Unir com proposta abaixo (Integrar no Plano de



				Atividades das Unidades como objetivo e para responsabilizar o Comandante)
9	Responsabilização dos Comandantes dos OCC nomeados como Elemento de Ação, pela não realização da Fase de Ação Corretiva.		X	Unir com proposta acima (Fazer parte dos objetivos atribuídos aos Comandantes das Unidades)
10	Introdução nos Planos de Formação dos cursos (CPOS, Curso de Comandantes e CPOG) horas vocacionadas para o Processo de LA em particular para a Fase de Ação Corretiva. (<i>fase em que a participação da Liderança é fundamental</i>)	X		Incluir os cursos de Formação Inicial (AM e Escola de Sargentos do Exército [ESE])
11	Elaboração pelos OCC, de newsletters semestrais com as LI e as LA produzidas sendo colocado no Portal de LA.	X		
	Outras propostas que pense serem pertinentes: <u>Substituir as propostas Nº 7 e 8 por:</u> Que os PAC e as LA produzidas façam parte dos Objetivos atribuídos aos Comandantes das Unidades/OCC sendo vertidos no seu Plano de Atividades.	-----	-----	-----

3.3.2. Tenente-Coronel Paulo Rui Dias

Quadro 14 – Propostas validadas pelo Entrevistado Nº2

Nº	Proposta	Concordo Validado	Discordo Não Validado	Observações
1	Alteração QOP dos Órgãos Centrais de Comando (OCC) (<i>OfLA em exclusividade/sem acumulação de funções</i>)	X		Cumprir com a Diretiva Nº 180/CEME/16
2	Elaboração de <i>Job Description</i> dos OfLA	X		
3	Formação obrigatória para os elementos nomeados para OfLA (Curso de nível II)	X		Cumprir com a Diretiva Nº 180/CEME/16
4	Introdução de <i>Boards</i> de LA e <i>WG</i> de LA no <i>Battle Rythm</i> dos Estados-Maiores e dos QG (<i>Aconselhamento e monitorização da Fase de AC</i>)	X		O OfLA deve ser mais um Oficial de EM
5	Atualização de acordo com a doutrina de referência NATO. (<i>Fase 2 da NATO – Fase de implementação</i>)	X		
6	Realização de Ações de Formação sobre o Processo de LA em particular Fase de AC, pela RepLA, ao Comando (Líderes) dos OCC. (<i>Liderança de topo da Instituição</i>)	X		Substituir por Ações KLT



Fase de Ação Corretiva do Processo de Lições Aprendidas em uso pelo Exército Português.
Contributos para a melhoria.

7	Criação de um “Despacho modelo” próprio para as LI elencadas nos FER e nos Relatórios de Fim de Missão como forma de evitar a ausência de indicações precisas para se iniciar a Fase de AC. (EA, prazos para elaborar PAC e para terminar o processo)	X		
8	Recompensar os OfLA pelos Planos de Ação Corretiva elaborados, pela introdução dos documentos na BdDLA e pelas LA produzidas.		X	
9	Responsabilização dos Comandantes dos OCC nomeados como Elemento de Ação, pela não realização da Fase de Ação Corretiva.		X	Substituir por uma entidade capaz de atribuir tarefas e monitorizar (<i>Tasking Authority</i>)
10	Introdução nos Planos de Formação dos cursos (CPOS, Curso de Comandantes e CPOG) horas vocacionadas para o Processo de LA em particular para a Fase de Ação Corretiva. (<i>fase em que a participação da Liderança é fundamental</i>)	X		Acrescentar Plano de Estudos nos cursos de formação inicial (AM e ESE). Explicar como contribui para a Gestão do Conhecimento (GC) e Tomada de Decisão
11	Elaboração pelos OCC, de newsletters semestrais com as LI e as LA produzidas sendo colocado no Portal de LA.	X		
	Outras propostas que pense serem pertinentes: <u>Substituir a Proposta N°8 por:</u> Criar a figura de <i>Tasking Authority</i> (Entidade que atribui a tarefa a e monitoriza) na Fase de AC.	-----	-----	-----